



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

PEDRO SANTOS KIFER

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO: ESTUDO JUNTO A SERVIDORES PÚBLICOS

Brasília – DF

2025

PEDRO SANTOS KIFER

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO: ESTUDO
JUNTO A SERVIDORES PÚBLICOS**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Francisco
Antonio Coelho Junior

Brasília – DF

2025

PEDRO SANTOS KIFER

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E DESEMPENHO: ESTUDO
JUNTO A SERVIDORES PÚBLICOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Pedro Santos Kifer

Dr. Francisco Antonio Coelho Junior
Professor-Orientador

Dra. Natasha Fogaça
Professora-Examinadora

Dra. Lara Letícia Pinto Barbosa
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de fevereiro de 2025

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral testar a relação entre motivação no trabalho e desempenho, segundo a ótica de servidores públicos, com os seguintes objetivos específicos: identificar as características gerais do serviço público; descrever as dimensões de motivação no trabalho, segundo a ótica de servidores públicos; descrever a percepção de servidores públicos quanto ao próprio desempenho no trabalho. Nesse sentido, destacaram-se algumas características do serviço público, com ênfase na profissionalização da função pública. Em relação à motivação, foram elencadas cinco teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Fatores, Teoria da Autodeterminação, Teoria da Expecativa e Teoria do Estabelecimento de Metas. Quanto ao desempenho, ao defini-lo como comportamento individual, verificou-se a possibilidade de tê-lo como objeto de auto avaliação. Nessa lógica, foi realizada pesquisa com servidores públicos, com levantamento de caráter qualitativo-quantitativo, de modo que foram empregados as seguintes técnicas: estatística descritiva básica (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência absoluta e relativa); Correlação de Spearman, por serem variáveis sem distribuição normal, e Nuvem de palavras. Foram identificados os itens de motivação e desempenho com correlação forte e positiva, e concluiu-se que a motivação se relaciona com desempenho individual no trabalho, uma vez que em certas dimensões andam juntas, na mesma direção. Assim, este trabalho fornece insumos para reflexões acerca do aprimoramento da motivação dos servidores públicos, como indivíduos que profissionalizaram o exercício da função pública, a fim de associá-la não só ao desempenho individual do profissional, mas também ao órgão público.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Desempenho. Servidor Público.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Formulação do Problema	9
1.2. Objetivo Geral	9
1.3. Objetivos Específicos	9
1.4. Justificativas	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Princípios de administração pública	11
2.2. Motivação	13
2.2.1. Conceito de Motivação	14
2.2.2. Teorias Motivacionais	16
2.2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades	16
2.2.2.2. Teoria dos Dois Fatores	18
2.2.2.3. Teoria da Autodeterminação	19
2.2.2.4. Teoria da Expectativa	20
2.2.2.5. Teoria do Estabelecimento de Metas	22
2.2.3. Motivação no Setor Público	23
2.3. Desempenho	24
2.3.1. Desempenho Individual no Trabalho	26
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	30
3.2. Caracterização do objeto do estudo	31
3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa	31
3.3.1. Perfil dos Participantes	31
3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	34
3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1. Resultados descritivos por média, desvio padrão e coeficiente de variação	41
4.2. Frequência	48
4.3. Correlação de Spearman	56
4.4. Análise qualitativa	67
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72

REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES	78
Apêndice A – Questionário	78
ANEXOS	85
Anexo A – Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho	85

1. INTRODUÇÃO

O trabalho possui papel relevante na vida de um indivíduo. Além de contribuir para a sua conexão com a sociedade, o trabalho é fator importante na formação da identidade de uma pessoa. Sendo assim, o trabalho extrapola o limite meramente profissional e adentra no campo do ser: “ser humano”.

Nesse sentido, Coelho Jr. et al. (2021) trazem que a fronteira entre as esferas pessoal e profissional é muito difusa, de modo que “invariavelmente, confundem-se, se misturam e, ocasionalmente, se atropelam”.

Assim, Coelho Jr. et al. (2021) destacam alguns significados e valores atribuídos ao trabalho: o trabalho faz parte dos indivíduos (Paiva, Bendassoli & Torres, 2015); o trabalho provê subsistência e favorece a individuação, criando significados emocionais e existenciais (Borges; Tamayo, 2001); o trabalho põe à prova a subjetividade do trabalhador (Dejours, 2004); o trabalho é hoje uma fonte de realização pessoal, não apenas profissional (Kubo; Gouvêa; Mantovani, 2013).

Nesse contexto, nota-se a importância que o trabalho ocupa na vida de um indivíduo, sendo, portanto, necessário objeto de estudo, especialmente, no campo do comportamento organizacional. Assim, Sonnentag (2015 apud COELHO JR. et al., 2021) defende que o ato de trabalhar deve ser estudado em todas as suas facetas.

No serviço público não é diferente, entender que o servidor público é um ser humano, com aspirações, subjetividades, que o seu trabalho permeia a sua vida e identidade, enseja diversas reflexões. Dentre elas, um olhar crítico acerca de estereótipos emputados aos servidores públicos, geralmente, retratados como desengajados e desmotivados (SILVA; PASCHOAL; COELHO JR., 2024).

Neste íterim, Christensen, Paarlberg & Perry, (2017, apud SILVA; PASCHOAL; COELHO JR., 2024) e Zahari & Kaliannan (2022, apud SILVA; PASCHOAL; COELHO JR., 2024) esclarecem que, diante do histórico de transformações e a atual ênfase em efetividade e excelência, há evidência de que a qualidade do serviço público depende, entre outros fatores, da capacidade dos

governantes atraírem, contratarem e manterem profissionais competentes e motivados com suas atividades.

Nessa linha, o estudo da motivação encontra importância na medida em que a motivação do trabalhador afeta diretamente a produtividade da organização, cabendo ao gestor canalizar a motivação para realizar as metas organizacionais (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012). Sendo assim, este trabalho tem como objetivo principal testar a relação entre motivação no trabalho e desempenho, a partir da ótica de servidores públicos. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a motivação e desempenho no trabalho.

Neste ponto, buscou-se apresentar as principais teorias acerca da motivação, contudo, vale destacar a ressalva de Carvalho e Silva (2019), no sentido de que há diversas teorias que auxiliam no entendimento do fenômeno da motivação, cada uma possui uma forma peculiar de análise, contudo nenhuma possui uma verdade absoluta sobre o tema. Quanto ao desempenho, ressalta-se que este trabalho tem como centro o servidor público, sendo assim, o desempenho foi estudado, principalmente, a partir de uma autopercepção do indivíduo sobre seu próprio desempenho.

Assim, nesse contexto, foi realizada uma pesquisa entre servidores públicos, na qual foram coletados dados acerca de fatores motivacionais no trabalho e de auto avaliação de desempenho no trabalho; bem como foram realizadas duas perguntas discursivas. Isso permitiu uma reflexão sobre a relação de motivação no trabalho e desempenho, sob a ótica do servidor público.

Diante do exposto, espera-se trazer uma visão humanizada do servidor público, como sujeito de deveres, de direitos e de vontades, como um ser humano que além de contribuir para o alcance do interesse público, deve ter sua motivação no trabalho nutrida para o seu bom desempenho no serviço.

1.1. Formulação do problema

De que modo a motivação no trabalho se associa ao desempenho, segundo a ótica de servidores públicos?

1.2. Objetivo Geral

Testar a relação entre motivação no trabalho e desempenho, segundo a ótica de servidores públicos.

1.3. Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as características gerais do serviço público;
- Descrever as dimensões de motivação no trabalho, segundo a ótica de servidores públicos;
- Descrever a percepção de servidores públicos quanto ao próprio desempenho no trabalho.

1.4. Justificativa

Em termos de contribuição teórica esperada com este trabalho, ressalta-se que esta pesquisa é baseada no conceito de motivação no trabalho e de desempenho, principalmente, à luz de uma autopercepção. Pretende-se, aqui, relacionar as principais teorias acerca desses dois conceitos, tendo em vista a realidade dos servidores públicos. Delinear os principais fatores motivacionais para o servidor público e como eles se relacionam com o seu desempenho no trabalho é uma contribuição que se espera desse trabalho.

Quanto à contribuição social, este trabalho visa trazer uma visão mais humanizada dos servidores públicos, de modo a enxergá-lo como um sujeito que possui suas motivações intrínsecas e extrínsecas para realizar seu trabalho. Nesse sentido, o modo como a sociedade os vê e como eles próprios os vêem deve superar estereótipos e levar em consideração as peculiaridades do serviço público. Assim, reflexões como as de Ribeiro e Mancebo (2013, apud SILVA; PASCHOAL; COELHO JR., 2024): “diante do olhar muitas vezes preconceituoso da sociedade, o servidor pode se ver entre dois sentimentos paradoxais: constrangido pela falta do reconhecimento social do seu trabalho e orgulhoso pela conquista do cargo público”, convidam a sociedade a um olhar mais analítico.

Por fim, segundo Vieira et al. (2011), a falta de incentivos ao bom desempenho pode desmotivar o servidor a realizar seu trabalho com qualidade e rapidez. Nesse contexto, quanto às aplicações gerenciais, os dados coletados nesta pesquisa fornecem insumos para as reflexões de diversos atores, especialmente, dos gestores, que podem realizar planos de ação que buscam motivar o servidor público, com o aprimoramento do seu desempenho dentro de determinado órgão público (SILVA; PASCHOAL; COELHO JR., 2024).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados fundamentos teóricos e estudos encontrados na literatura que possuem relação com o tema abordado. A revisão de literatura está segmentada em tópicos para melhor leitura e compreensão.

2.1. Princípios de administração pública

Di Pietro (2022) traz que a Administração Pública corresponde ao conjunto de órgãos, serviços e agentes estatais dotados de função administrativa, cuja principal objetivo é desenvolver atividades voltadas à realização de um interesse coletivo.

Nesse sentido, Martins, Kunz e Neta (2021) constataam que a Administração Pública corresponde às atividades do poder público com o objetivo de atender a coletividade, visando satisfazer as necessidades públicas. Nesse sentido, destaca-se que a atuação da Administração Pública deve ser orientada conforme a disposição constitucional, mais especificamente, no art. 37 da Constituição Federal:

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 e, também, ao seguinte: (...)

Nesse contexto, tem-se a figura do servidor público, para Celso Antônio Bandeira de Mello (2013 apud MOTTA, 2022), servidores estatais abarcam todos os que mantêm com o Estado e as entidades da Administração indireta, incluindo as entidades de direito privado (sociedades de economia mista e empresas públicas), relação de trabalho, de natureza profissional e caráter não eventual, sob vínculo de dependência.

Nesta toada, Di Pietro (2016 apud MOTTA, 2022) esclarece que os servidores públicos prestam serviço ao Estado e às entidades da Administração

Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos. Compreendem os servidores estatutários; os empregados públicos; e os servidores temporários. Nessa linha, Motta (2022) diferencia o regime jurídico estatutário da seguinte forma:

(...) estabelecido em lei por cada uma das unidades da federação e modificável unilateralmente, desde que respeitados os direitos já adquiridos pelo servidor. Quando nomeados, eles ingressam numa situação previamente definida, à qual se submetem com o ato de posse; não há possibilidade e qualquer modificação das normas vigentes por meio de contrato, ainda que com a concordância da Administração e do servidor porque se trata de normas de ordem pública, cogentes, não derogáveis pelas partes”.

Os empregados públicos são contratados pela legislação trabalhista, de competência da União (art. 22, I da Constituição). Submetem-se concomitantemente às normas constitucionais para investidura mediante concurso público, acumulação de cargos, vencimentos e as previstas no Capítulo VII do Título III da Constituição³¹ e ao direito do trabalho.

Já os terceirizados são contratados para exercer funções em caráter temporário, mediante regime jurídico a ser disciplinado por lei (que pode ser tanto de direito público, quanto de direito privado), de cada unidade da federação. Em âmbito federal esses servidores são disciplinados pela Lei Federal 8.745/1993.

Dito isso, Motta (2022) traz uma reflexão que permeia todo o presente trabalho, a diferenciação dos servidores públicos dos demais agentes públicos, ou melhor, de todos os outros profissionais: a profissionalização da função pública. Motta (2022) destaca que os servidores públicos abraçam “a ‘função pública’ como modo de vida ao qual dedicam sua atenção, no qual procuram fazer carreira e de onde auferem os recursos necessários à sustentação de seu lar”.

Assim, a profissionalização da função pública consiste em um tratamento neutro, objetivo e igualitário, valorizando o servidor como ser humano e profissional. Envolve o ingresso por mérito, remuneração justa, organização sindical, capacitação, progressão na carreira, mobilidade funcional e vantagens pelo aprimoramento (MOTTA, 2022).

Nessa linha, Motta (2022) entende que esse processo se inicia antes da posse, com a seleção por concurso público ou outros métodos que avaliem o mérito.

O mérito atual, apurado no ingresso, evolui ao longo da carreira como mérito potencial, justificando promoções e distinções no serviço público.

Nessa lógica, Motta (2022) alerta que além de remuneração adequada, é crucial oferecer oportunidades de crescimento, para a efetiva profissionalização, é imprescindível ampliar os horizontes profissionais daqueles que trabalham para a Administração. Assim, Motta esclarece que a boa administração do Estado depende de bons servidores; servidores profissionalizados e estimulados ao progresso constante, adaptando-se às necessidades da dinâmica da sociedade.

Além disso, diferentemente da iniciativa privada, em que o mérito reflete exigências de mercado, no serviço público ele se baseia em princípios como lealdade, probidade e serviço à coletividade, formando um padrão objetivo para a Administração direta e indireta. Ademais, Motta (2022) afirma que o mérito na iniciativa privada varia de uma organização social para outra, segundo os valores empresariais, enquanto o mérito no serviço público possui um núcleo rígido de atributos objetivamente traçado por princípios que informam a atividade administrativa.

Diante do exposto, observa-se que o estudo da motivação e do desempenho do servidor público deve sempre tomar como pressuposto que o servidor público é o agente que detém o exercício da função pública como profissão, o que traz peculiaridades em relação aos outros profissionais.

2.2. Motivação

Segundo Bergue (2014), o comportamento organizacional pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações, o qual pode ser analisado em níveis: o “comportamento micro-organizacional”, “comportamento meso-organizacional” e “comportamento macro-organizacional”. Respectivamente, o primeiro nível de análise examina o comportamento humano individual dentro de uma organização envolvendo questões sobre a habilidade individual, a motivação e a satisfação. Por sua vez, o segundo analisa o comportamento das pessoas que trabalham em equipes e grupos. Por fim, o terceiro nível de análise examina questões como a estrutura e o status social, o conflito, a negociação, a competição, a eficiência e as influências culturais e ambientais.

Nesse contexto, é na relação entre indivíduo e a organização que se destaca o fenômeno da motivação (BERGUE, 2014). Assim, observa-se que Tamayo e Paschoal (2003) esclarecem que a maioria dos autores entendem a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. No âmbito do trabalho, a motivação, por exemplo, manifestar-se-ia pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCHOAL; 2003).

Nesta toada, o estudo da motivação encontra importância na medida em que a motivação do trabalhador afeta diretamente a produtividade da organização, cabendo ao gestor canalizar a motivação para realizar as metas organizacionais (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012). Ademais, a partir de uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente de trabalho, nota-se que o estudo da motivação no trabalho também procura encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente nele (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Sendo assim, é possível verificar a relevância da motivação tanto da perspectiva do indivíduo como da organização. Nessa lógica, Oliveira e Silva (2021, apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024) enaltecem que reconhecer que as organizações são constituídas por pessoas e, num ambiente cada vez mais intrincado, é vital harmonizar os objetivos individuais com os da organização para manter as equipas motivadas. Assim, este tópico visa compreender o fenômeno da motivação a partir do seu conceito e das principais teorias motivacionais no trabalho.

2.2.1 Conceito de Motivação

Bergue (2014) salienta que há diversos conceitos para a motivação uma vez que admite diferentes perspectivas e abordagens, contudo, de forma ampla, esclarece que a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. O autor ainda sugere que a motivação pode ser considerada como um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

Assim, Maximiano (2000) afirma que a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Nessa lógica, observa-se a definição de motivação trazida por Robbins, Judge e Sobral (2011), como o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Assim, esses autores, ao analisarem a motivação à luz do comportamento relacionado ao trabalho, identificaram três elementos-chave que compõem a motivação, são eles: a intensidade, a direção e a persistência.

A intensidade consiste no quanto de esforço a pessoa despende, alerta-se que uma alta intensidade por si só não leva a resultados favoráveis de desempenho profissional, faz-se necessária sua canalização a favor da organização. Nesse sentido, verifica-se que a direção da motivação deve ir ao encontro dos objetivos da organização. Por fim, a persistência consiste na medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Ademais, verifica-se que a motivação pode ser intrínseca, extrínseca e internalizada. Quanto a essa classificação, Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) fazem um apanhado de diversos autores a fim de esclarecer cada uma dessas visões da motivação. Primeiramente, observa-se que para Gagné e Deci (2005, apud ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018), a motivação intrínseca, decorrente de fatores internos do trabalhador, tem a ver com a satisfação espontânea do indivíduo em realizar certa atividade; enquanto a extrínseca, que decorre de fatores externos, relaciona-se com as consequências ou recompensas tangíveis ou verbais que se originam da atividade realizada. Quando a motivação internalizada, Godoi (2002, apud ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018) explica que essa motivação se diferencia por relacionar-se ao encontro dos valores pessoais do indivíduo com a organização que trabalha.

Desse modo, Oliveira e Silva (2021 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024) definem motivação como o impulso interno que direciona o comportamento dos indivíduos em direção a objetivos específicos, influenciando as suas decisões, esforços e persistência no alcance desses objetivos.

Diante de todo o exposto, nota-se que a motivação influencia, seja na intensidade, na direção ou na persistência, o comportamento do indivíduo. Nessa lógica, tomando o desempenho profissional como um comportamento, faz-se necessário compreender as principais teorias da motivação, a fim de encontrar subsídios para correlacionar motivação e desempenho.

2.2.2. Teorias Motivacionais

Silva e Carvalho (2019) destacam que há diversas teorias que auxiliam no entendimento do fenômeno da motivação, cada uma possui uma forma peculiar de análise, contudo nenhuma possui uma verdade absoluta sobre o tema.

Segundo Viana, Silva e Vantine (2023), para alguns autores, as teorias motivacionais podem ser divididas em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. As teorias de Conteúdo enfatizam fatores internos ao indivíduo e ambientais como responsáveis pelo comportamento, logo, fornecem uma visão geral das necessidades humanas, o que auxilia o gestor a compreender os desejos que satisfarão as necessidades dos funcionários. Enquanto as teorias de processo enfatizam o processo cognitivo que influencia o comportamento das pessoas (SILVA; ARAÚJO, 2022, baseados em Chiavenato, 2010).

Em outras palavras, as teorias de conteúdo tem como objeto explicar as razões, os fatores pelos quais as pessoas se motivam e as teorias de processo explicam a forma pela qual a motivação se dá.

Dito isso, passa-se a analisar algumas das principais teorias sobre motivação, entre as teorias de conteúdo, realiza-se-á um estudo acerca da Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow e da Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; enquanto das teorias de processo, observará a Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan, a Teoria da Expectativa, de Vroom e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham.

2.2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, criada por Abraham Maslow, é, provavelmente, a mais conhecida teoria sobre motivação, há uma hierarquia composta de cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Assim, na medida em que cada uma delas é satisfeita, a seguinte torna-se dominante (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

Nesse sentido, essa teoria afirma que em cada ser humano, dentro de si, existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, as quais obedecem a uma hierarquia, ou seja, há uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades (BERGUE, 2014). Ademais, as necessidades são divididas em primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e secundárias (necessidades sociais, de estima e de autorrealização) (Oliveira, 2020 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024).

Acerca das necessidades, observa-se a imagem da pirâmide de Maslow, de Viana (2021), na qual as necessidades são dispostas da base ao topo, como se vê:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: VIANA, 2023.

Quanto à necessidade fisiológica, inclui necessidades corporais, como a alimentação, sede, abrigo, habitação, vestuário e outros. Por sua vez, a segurança consiste na segurança em si e proteção contra danos físicos e emocionais, como exemplo, pode-se verificar o transporte, a estabilidade. Neste ponto, Bergue (2014) alerta que a fronteira entre essas duas necessidades nem sempre é rígida e

definida, na verdade, está ligada sobremaneira à percepção e ao valor atribuído a cada uma pelas pessoas.

A necessidade social está ligada ao sentimento de pertencimento a um grupo, à afeição, à amizade, à aceitação. Quanto à necessidade de estima, refere-se a fatores internos de estima, tais como a realização, respeito próprio, autonomia e também a fatores externos como o reconhecimento, status (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Para Bergue (2014), a necessidade de estima relaciona-se com a possibilidade de ascensão na carreira e de ter visibilidade social.

Em relação à necessidade de autorrealização, para Robbins, Judge e Sobral (2011), consiste no ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, logo, inclui-se o crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

Dito isso, Silva e Carvalho (2019) esclarecem que, por meio da Teoria da Hierarquia das Necessidades, supõe-se que uma vez satisfeita uma necessidade, a próxima necessidade passa a orientar a motivação.

Nessa linha, Robbins, Judge e Sobral (2011) explicam que o indivíduo move-se para o topo da hierarquia e para motivá-lo faz-se necessário saber em que nível da hierarquia se encontra no momento, com foco em satisfazer aquele nível ou o patamar imediatamente superior.

2.2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, foi desenvolvida por Frederick Herzberg, por meio de uma pesquisa, na qual o autor solicitou que contadores e engenheiros pensassem em que momento de vida se sentiam bem quanto ao trabalho e quando se sentiam mal, de modo que descobriu fatores de trabalho que podem insatisfazer os trabalhadores quando ausentes (LUIZ; BERTONI; MACHADO, 2019).

Nesse sentido, Bergue (2014) explica que a teoria de Herzberg propõe que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação (que seriam os fatores motivacionais, relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho) e outro conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho (chamados de fatores de natureza higiênica, relacionados às condições gerais do ambiente em que o cargo está inserido).

Nessa linha, Martins, Kunz e Neta (2020), citam trecho importante, que Herzberg (1997) definiu que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Assim, Robbins, Judge e Sobral (2011) afirmam que a Teoria dos dois fatores estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação. Os autores também trazem como exemplos de fatores de satisfação: o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização; e como exemplos de fatores higiênicos: a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho, os quais quando adequados as pessoas não ficarão insatisfeitas.

Nesse sentido, segundo Bergue (2014), os fatores higiênicos não contribuem para o aumento do nível de satisfação do trabalhador, apenas garantem que o trabalhador não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho. Assim, os fatores externos variam da condição de insatisfação à de não satisfação, enquanto os fatores motivacionais, referentes aos fatores internos, basicamente, oscilam entre satisfação e não satisfação.

2.2.2.3 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação, criada por Ryan e Deci, afirma que as pessoas necessitam se sentir competentes e autodeterminadas para estarem intrinsecamente motivadas (OLIVEIRA; SILVA, 2010).

Assim, Battisti, Vieira e Ferreira (2024) trazem uma síntese dessa teoria:

A Teoria da Autodeterminação (TAD) é um modelo teórico desenvolvido por Edward L. Deci e Ryan (1985) que propõe que o comportamento humano é impulsionado por um desejo inato de crescimento e desenvolvimento, o qual é influenciado por fatores intrínsecos e extrínsecos. Segundo os autores, a motivação intrínseca se manifesta quando as atividades são realizadas pelo prazer ou interesse em executá-las, enquanto a motivação extrínseca se refere a ações impulsionadas por fatores externos, como recompensas ou punições (Deci & Ryan, 1985).

Ademais, Gondim e Silva (2004) sintetizam que a Teoria da Autodeterminação inclui quatro microteorias: a Teoria das Necessidades Básica, ao destacar a busca por autonomia, competência e vínculos sociais como pilares da motivação; a Teoria da Integração Organísmica, ao focar na internalização de normas externas, variando de comportamentos heterodeterminados (sem internalização) a autodeterminados (completa internalização), ademais, a motivação pode ser intrínseca (autônoma) ou extrínseca (regulação externa, com diferentes graus de internalização: externa, introjetada, identificada e integrada); a Teoria da Avaliação Cognitiva, que diferencia motivação intrínseca (guiada por necessidades internas) de motivação extrínseca (mantida por condições externas); a Teoria das Orientações de Causalidade, ao classificar estilos regulatórios em orientação impessoal (sem autonomia), pessoal controlada (regulação externa) e autodeterminada (regulação interna e intencional).

Neste ponto, destaca-se da Teoria da Autodeterminação o conceito de “necessidades psicológicas básicas” como determinantes do comportamento intrinsecamente motivado (OLIVEIRA; SILVA, 2010). Como visto acima, as três necessidades básicas centrais que, quando satisfeitas, promovem a “interiorização” da motivação são: a necessidade de competência, que se refere ao sentimento de utilidade e reconhecimento pessoal da própria competência; a necessidade de autonomia, que diz respeito à liberdade de executar a atividade de acordo com os próprios valores e princípios; e a necessidade de vínculo, relacionada à importância de ter relacionamentos significativos além da atividade em si (Leal et al., 2012 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024).

Assim, Nunes (2021 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024) esclarece que, ao satisfazer as três necessidades básicas centrais, a teoria diz que se pode aumentar ou interiorizar a motivação, com o consequente aumento do envolvimento e do comprometimento com a atividade.

2.2.2.4 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, autoridade em análise psicológica do comportamento nas organizações, sugere que a intensidade

do esforço de um indivíduo está diretamente ligada à sua expectativa quanto ao resultado decorrente da ação e do valor atribuído a esse resultado (BERGUE, 2014).

Assim, na prática, Bergue (2014) afirma que o trabalhador tende a se esforçar mais na sua atividade quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho, que conduzirá o trabalhador a recompensas organizacionais, tais como função gratificada, bonificação, alcance de objetivos pessoais. Nessa lógica, observam-se quatro aspectos/variáveis nesta formulação: o esforço, o desempenho, a recompensa e os objetivos. Assim, segundo Bergue (2014) nota-se na teoria três relações: uma relação entre o esforço e o desempenho individual; uma relação entre o desempenho e a recompensa; e uma relação entre a recompensa e os objetivos pessoais.

Nessa lógica, Araújo e Silva (2022) explicam, detalhadamente, essa cadeia de relações: o indivíduo estará motivado a se esforçar no trabalho se acreditar que isso gerará um bom desempenho (relação esforço e desempenho), que esse desempenho proporcionará recompensas como promoções e gratificações (relação desempenho e recompensa), e que essas recompensas vão satisfazer objetivos pessoais (relação recompensa e objetivos pessoais).

Ademais, Viana, Silva, Vantine (2023) destacam que Vroom considera três variáveis determinantes na motivação do indivíduo: valência, instrumentalidade e expectância, além da capacidade individual de distinção entre elas. Sendo assim, o produto dessas três variáveis leva à força motivacional de cada pessoa em relação aos fatores presentes no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Araújo e Silva (2022) discorrem acerca dessas três variáveis:

- Expectativa: probabilidade esperada pelo trabalhador de que um esforço gerará um desempenho esperado, em outras palavras, é a convicção de que um ato específico será seguido por um resultado esperado. Com base na experiência pessoal, o indivíduo analisa a tarefa e decide se consegue ou não executá-la, caso creia que não conseguirá, torna-se desmotivado antes mesmo de iniciar o trabalho;
- Instrumentalidade: é a probabilidade esperada pelo empregado de que o desempenho alcançado o levará a atingir recompensas no trabalho. Exemplo: se um indivíduo sabe que ao alcançar determinado resultado ganhará uma promoção (instrumentalidade), as horas a mais trabalhadas, as pressões e a responsabilidade (expectativa) compensarão os benefícios alcançados com a promoção? Se a resposta for sim, ele estará motivado a buscar tal promoção, e conseqüentemente, produzirá mais;

- Valência: é o valor atribuído às recompensas por concluir uma tarefa.

Em síntese, Camilo et al., 2020; Ferigato; Souza, 2022 (apud PEREIRA; SILVA; DURÃO; 2024) explicam que, para essa teoria, o esforço de um indivíduo depende do valor que ele atribui ao resultado, bem como um indivíduo mantém um elevado nível de esforço e desempenho quando as suas realizações são recompensadas de acordo com as suas expectativas.

2.2.2.5. Teoria do Estabelecimento de Metas

Segundo Avaristo et al., 2019 (apud VIANA; SILVA; VANTINE, 2023), a Teoria do Estabelecimento de Metas, proposta por Locke e Latham, encontra fundamento na sincronia de certos fatores determinantes do comportamento humano, como os valores e as metas. Nesta teoria, tais fatores são os responsáveis por iniciar um comportamento dirigido para determinada meta, o ciclo passa por uma fase de reforço e feedback, o qual fornecerá os inputs para o reinício do processo.

Sendo assim, Bergamini (1997) (apud BATTISTI; VIEIRA; FERREIRA, 2024), esclarecem que a Teoria da Definição de Metas sugere que a principal fonte de motivação no ambiente de trabalho é a clareza e a especificidade das metas estabelecidas, as quais funcionam como direcionadores do comportamento, ajudando os colaboradores a focarem seus esforços para alcançar objetivos específicos.

Ademais, Battisti, Vieira e Ferreira (2024) recordam que, de acordo com Chiavenato e Cerqueira Neto (2003), as metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis, e devem ser definidas com a participação dos colaboradores para aumentar seu engajamento.

Nesse sentido, Battisti, Vieira e Ferreira (2024) trazem a reflexão realizada por Tamayo (2000), na qual a motivação e o desempenho são potencializados quando as metas são claras e específicas, tendo em vista que direcionam a energia dos colaboradores para a superação dos desafios.

Ainda, Robbins (2002 apud BATTISTI; VIEIRA; FERREIRA, 2024) traz à tona três fatores que influenciam a relação entre metas e desempenho: comprometimento com a meta, autoeficácia e a influência da cultura organizacional,

sendo que a autoeficácia, segundo Ulrich (2003 apud BATTIST; VIEIRA; FERREIRA, 2024), é a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar uma tarefa, que impacta diretamente na forma como esse indivíduo encara as metas estabelecidas.

2.2.3. Motivação no Setor Público

Segundo Diniz (2021), a motivação no setor público é um tema que vem despertando o interesse de pesquisadores na medida em que objetiva entender o comportamento humano; auxilia no aumento da prestação dos serviços nas organizações públicas e traz melhorias ao ambiente de trabalho e clima organizacional. Ademais, Diniz (2021) afirma que os estudos acerca da motivação nas instituições públicas, tanto brasileiras como estrangeiras, ganham relevância por possibilitar ao gestor uma melhor compreensão dos servidores e suas necessidades.

Nesta toada, Bergue (2014) aponta, no âmbito do setor público, componentes bastante próprios para a análise do fenômeno motivacional, quais sejam: os condicionantes normativos das relações entre Administração Pública e agente público, a natureza do produto do setor público (bens e serviços públicos), a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais, dentre outros. De modo que essas especificidades diferenciam as organizações públicas das privadas e têm forte impacto no comportamento humano.

Ainda em relação às características peculiares que influenciam a motivação e o comportamento dos servidores públicos, Rodrigues, Neto e Filho (2014) citam que para Houston (2000), as pessoas ocupadas no setor público têm valores e motivos diferentes daquelas empregadas em organizações privadas. Nessa linha, Crewson (1997, apud RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014) ainda reforça que as expectativas também são diferentes, ressaltando que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos funcionários e padrões de resultados.

Rodrigues, Neto e Filho (2014) trazem que, para muitos autores, a nobre missão do serviço público é percebida como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho. Nesse sentido, Rodrigues, para Mann (2006, apud

RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014), o motivo para servir o bem público é prevaiente na força de trabalho das instituições públicas. Nesse sentido, Chanlat (2002, apud RODRIGUES; NETO; FILHO, 2014) reforça esse entendimento ao afirmar que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”.

De todo modo, Bergue (2014) salienta que:

Aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública.

Assim, nota-se que o estudo da motivação para o servidor público tem como reflexo o alcance do interesse público, na medida em que tal análise dá subsídios para que os processos internos sejam eficientes, bem como a oferta da prestação do serviço e o comprometimento das pessoas ocasionem melhorias na organização (MARTINS; KUNZ; NETA, 2020).

Por fim, diante do exposto, para o objetivo desta monografia adotar-se-á a motivação como o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano, conforme dispõe Maximiano (2000). Foi escolhido tal conceito na medida em que é possível observar o viés conteudista da motivação, ou seja, os motivos em si, bem como verifica-se a visão dinâmica da motivação, dentro de um processo que influencia o comportamento de um indivíduo. Ademais, esse conceito coaduna com a ideia, proposta por Bergue (2014), de que os modelos de análise não necessariamente se opõem, na verdade, complementam-se, uma vez que possibilitam a compreensão mais aprofundada do fenômeno: motivação.

2.3 Desempenho

O desempenho, de forma geral, pode ser visto como a conjugação de esforços que geram resultados. Nesse sentido, observam-se as definições de desempenho organizacional colacionadas abaixo (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012):

O desempenho constitui conceito associado à consecução de resultados (SONNENTAG e FRESE, 2002). Expressa a ideia de ação para alcance de objetivos, passível de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia (ABBAD, 1999). O desempenho de uma organização (ou de suas unidades) refere-se aos resultados por ela alcançados em certo período (FERNANDES, FLEURY e MILLS, 2006), o que pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.

Dito isso, verifica-se que os conceitos acima referem-se ao desempenho a partir da perspectiva das organizações, contudo, vale destacar que o desempenho também pode ser analisado sob a ótica individual, ou seja, do indivíduo no trabalho. Assim, SILVA (2018) traz a reflexão de que por meio do desempenho dos indivíduos é possível as organizações cumprirem suas respectivas missões e possuírem vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Ademais, a relação entre o desempenho organizacional e do indivíduo revela-se importante tanto em um aspecto econômico (resultados financeiros) como social (resultados organizacionais). Dito isso, sem o desempenho individual não há o desempenho de grupos, não há o desempenho de departamentos e, por fim, não há desempenho organizacional (Campbell; Wiernick, 2015 apud SILVA, 2018).

Além disso, Silva (2018) enaltece a importância do desempenho para os indivíduos na medida em que demonstrar alto desempenho nas tarefas do trabalho é fonte de satisfação e orgulho (Aguinis; O'Boyle, 2014 apud SILVA, 2018); além de possuir uma função psicológica central, pois é elemento de realização individual, identidade pessoal e inserção social (Bendassolli, 2012; Sonnentag, et al., 2008 apud SILVA, 2018).

Nesse contexto, Leite, Coelho Jr. e Rêgo (2022) sintetizam que: estudos clássicos como os de Murphy (1989), Borman e Motowidlo (1993) e Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993) contribuíram para a formar um entendimento de que o desempenho humano pode ser medido por meio das ações do indivíduo que, de fato, contribuam para o alcance dos objetivos e desempenho organizacionais. Assim, segundo Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011 apud LEITE; COELHO JR.; RÊGO, 2022), dentre as diversas abordagens relacionadas ao desempenho no trabalho encontradas na literatura, a mais comum se refere a relatos sobre desempenho individual no trabalho.

Dito isso, passa-se ao estudo do desempenho individual no trabalho uma vez que para que as organizações obtenham níveis elevados de desempenho é crucial compreender como os indivíduos percebem e compreendem essas práticas (Limongi-França, 2008; Nishii; Wright, 2007 apud SILVA, 2018).

2.3.1 Desempenho Individual no trabalho

Conforme Coelho Jr. et al. (2010), em estudos em comportamento organizacional, desempenho remete ao empenho do indivíduo em ações relacionadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho. Os autores esclarecem que não é todo o tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo que se traduz em desempenho, mas somente aquele que é relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo.

Nessa linha, o desempenho se refere ao comportamento intencional do indivíduo na execução de suas tarefas e atribuições individuais, que refletem no contexto do seu ambiente de trabalho, em geral (LEITE; COELHO JR.; RÊGO, 2022).

Nesta toada, Silva (2018) traz que vários autores definiram o desempenho no trabalho como comportamentos que estão sob o controle do indivíduo e que contribuem para os objetivos da organização (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman; Schmitt, 1997; Sturman, 2007 apud SILVA, 2018). Nesse sentido, tem-se que a organização possui objetivos e os indivíduos, por meio de seus comportamentos, podem contribuir para que esses objetivos sejam atingidos (Sturman, 2007 apud SILVA, 2018).

Além disso, o desempenho pode ser visto como um comportamento, o desempenho individual pode ser analisado como um resultado. Assim, Coelho Jr. et al. (2010) afirmam que a literatura de desempenho (Sonnentag; Frese, 2002 apud COELHO JR. et al., 2010) remete a duas grandes vertentes teóricas de análise: uma que investiga o aspecto comportamental relacionado ao desempenho e a outra que investiga o resultado ou produto do desempenho.

Sendo assim, o desempenho definido a partir de um resultado de um indivíduo no trabalho pode ser visto, por exemplo, como a quantidade de atendimentos realizados ou processos instruídos, o número de itens produzidos (Silva, 2018). Neste aspecto, ainda que os aspectos comportamentais e o resultado

desses comportamentos sejam relacionados, Silva (2018, baseado em Sonnentag et al., 2008) adverte que não há uma completa sobreposição entre esses dois aspectos, pois a perspectiva de resultado não considera elementos contextuais ou variáveis que possam obstaculizar o resultado produtivo.

Ademais, Silva (2018) destaca que Bendassolli (2012), em consonância com Campbell e Wiernik (2015) e Sonnentag et al. (2008), entende que, embora estejam relacionados, resultado não é desempenho. Para Bendassolli, resultados são estados ou condições de pessoas ou objetos que são modificados pelo desempenho, e essa transformação contribui ou não para os objetivos da organização. Nessa perspectiva, registra-se que a corrente majoritária e prevalente na literatura científica do comportamento organizacional, adota o desempenho como um constructo comportamental (SILVA, 2018).

Dito isso, Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011) trazem que, de acordo com DeNisi (2000), o conceito de desempenho é de natureza plural, é multicausal e é constituído por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional. Assim, Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011) explicam que fatores contextuais podem, inclusive, influenciar o modo de agir dos indivíduos e, então, impactar nos seus resultados de trabalho.

Ademais, Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011), a partir da análise de Hodgkinson e Healey (2008), destacam que um dos objetos de estudo da psicologia no que concerne à investigação de desempenho no trabalho refere-se à análise do compartilhamento de crenças sobre dimensões psicológicas de variáveis antecedentes a desempenho, tais como: satisfação no trabalho; percepção de suporte à aprendizagem.

Segundo Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011), a Avaliação de desempenho é um dos tópicos mais investigados nas áreas de gestão de pessoas e estudos organizacionais, sua importância reside, especialmente, no fato de que os resultados da avaliação de desempenho podem servir como insumo para o desenvolvimento de ações de aprendizagem e de capacitação contínua dos indivíduos, especialmente em torno daquilo que ainda precisa ser efetivamente desenvolvido, ou mesmo estarem atrelados a parcelas de remuneração estabelecidas nas organizações.

Nesse contexto, Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011) apresentam os oito grandes indicadores de desempenho no trabalho, elencados em um estudo referência, desenvolvido por Campbell (1990 apud COELHO JR.; BORGES-

ANDADRE, 2011), a saber: desempenho ou resultado de tarefas específicas do cargo; desempenho ou resultado de tarefas não necessariamente específicas de um cargo; comunicação escrita e oral; grau de esforço despendido; disciplina; facilitação do desempenho de pares e grupo de trabalho; capacidade de supervisão, de gerenciamento e de administrar a execução de seu trabalho.

Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011) alertam que cinco dos fatores acima referem-se à análise do desempenho específico da tarefa: proficiência de tarefas específicas relacionadas ao cargo, proficiência de tarefas não necessariamente relacionadas ao cargo, proficiência na comunicação escrita e oral, supervisão (no caso de cargos de liderança) e administração/gerenciamento. Os autores esclarecem também que cada um destes fatores é formado por sub-componentes, que podem oscilar em maior ou menor grau de intensidade, dependendo da natureza do cargo.

Assim, nota-se que Campbell (1990 apud COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011) descreveu os componentes de desempenho em função de três grandes determinantes: i) o conhecimento declarativo, relacionado a fatos, princípios, metas, interesses, capacidades e experiência; ii) o conhecimento procedimental, que se vincula às habilidades cognitivas, psicomotoras e sociais necessárias ao desempenho da tarefa; iii) e motivação, que compreende o nível de esforço despendido pelo indivíduo e o grau de persistência do mesmo no desempenho. Contudo, Campbell assume que há interações entre estes três tipos de determinantes, mas não os especifica em detalhes (COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011). Ademais, na visão de Sonnentag e Frese (2002 apud COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011), Campbell negligenciou variáveis ambientais, situacionais ou periféricas como dimensões de desempenho em seu modelo.

Quanto às medidas de desempenho, algumas são de natureza eminentemente quantitativa, utilizando indicadores numéricos ou objetivos (lucratividade, rentabilidade e outros); outras medidas são consideradas mais subjetivas, na medida em que baseiam-se na percepção dos atores sociais envolvidos na ação de desempenhar no trabalho (COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011). Ademais, as medidas perceptuais de desempenho no trabalho são de natureza auto (indivíduo se avalia) ou heteroavaliativa (indivíduo avalia colegas, pares e chefias, comumente em 360 graus) (COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011).

Neste ponto, Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011) trazem uma importante reflexão acerca das medidas perceptuais, segundo os autores o fato de uma medida, como uma de avaliação de desempenho, por exemplo, ser subjetiva não significa que a mesma seja assistemática ou pouco estruturada (Pasquali, 2008 apud COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011). Significa apenas que o agente de análise é o indivíduo, por meio de suas crenças e percepções, não se referindo a um dado externo a ele, como a quantidade produzida, o custo de produção ou outro dado tangível).

Nesta toada, este trabalho utilizou, de forma adaptada, a escala de auto-avaliação de desempenho, elaborada por Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011), validada psicometricamente, pautada no auto-relato ou percepção do próprio indivíduo sobre seus resultados de trabalho, enfocando processos (eficiência) e produtos (eficácia). Nesse contexto, a escala contemplou itens que tratam da postura profissional do indivíduo; a busca por novas formas de executar o trabalho; e o grau de esforço necessário para a execução da ação (COELHO JR. et al., 2010).

Nesse íterim, Coelho Jr. et al. (2010) esclarecem que os itens da escala foram oriundos de uma exaustiva análise da literatura em comportamento organizacional relativa à avaliação de desempenho humano no trabalho, do estado da arte na área bem como das principais categorias e dimensões de desempenho comumente descritas.

Sendo assim, a ferramenta diagnóstica proposta por Coelho Jr. e Borges-Andadre (2011), por ser uma medida perceptual, além de possibilitar a reflexão dos indivíduos sobre seu próprio trabalho, fornece importante subsídio prático para as organizações, no que tange à promoção de seus recursos humanos (Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004 apud COELHO JR.; BORGES-ANDADRE, 2011).

Diante de todo o exposto, para fins de realização desta monografia, considera-se desempenho, a partir da perspectiva individual, comportamental e multicausal, ou seja, o desempenho como o conjunto de comportamentos manifestado por um indivíduo relacionado às suas tarefas e atribuições, àquilo que é esperado para a execução de seu cargo, conforme explica Coelho Jr. et al. (2010), e causado por fatores de ordem individual, de contexto e organizacional (DeNisi apud COELHO JR. E BORGES-ANDRADE, 2011).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo aborda a forma em que a pesquisa foi realizada por meio da apresentação do método que foi utilizado, no intuito de atingir os objetivos propostos pelo presente estudo. Além do mais, foram expostas a descrição do procedimento de coleta e análise de dados.

3.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa descritiva com, que, segundo Gil (1999), seu objetivo principal é a descrição das características de certa população/fenômeno. São vários estudos que podem ser definidos como uma pesquisa descritiva, sendo uma de suas características mais relevantes a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Referente à abordagem, foi feito um levantamento de caráter qualitativo e quantitativo, visto que utilizou tanto números quanto conceitos para análise de dados. Entre todas as técnicas empregadas na pesquisa estão: estatística descritiva básica (média, desvio-padrão, coeficiente de variação, frequência absoluta e relativa); Correlação de Spearman; Nuvem de palavras. A investigação quantitativa age em níveis de realidade, tendo como objetivo gerar dados, indicadores e tendências observáveis, enquanto a investigação qualitativa, ao contrário, opera com valores, hábitos, representações, crenças, atitudes e opiniões (MINAYO; SANCHES, 1993).

Sendo assim, foi aplicado por meio do GoogleForms um questionário misto ao objeto de estudo (servidores públicos), no qual possuía itens de questões sociodemográficas para melhor compreensão de características da amostra, itens de motivação e de desempenho para entender percepções de servidores públicos quantitativamente, e perguntas abertas focadas em motivação no trabalho qualitativamente. Segundo Gil (2011, p.128) o questionário pode ser determinado como:

A técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Quanto à abordagem temporal da pesquisa, tratou-se de um recorte de dados transversal, um levantamento das informações em um único momento. A utilização de um método quantitativo e qualitativo, aliado à adoção de técnicas estatísticas e de conteúdo, possibilitou uma melhor compreensão dos fenômenos, ou seja, a motivação no trabalho e o desempenho, no âmbito do serviço público.

3.2. Caracterização da organização, setor ou área, objeto do estudo

O objeto de estudo desta pesquisa foram os servidores públicos, profissionais que atuam em instituições governamentais para atender às demandas da sociedade e implementar políticas públicas. Esses trabalhadores são regidos por regimes específicos, como o estatutário, que estabelecem direitos, deveres e a estabilidade no serviço público. Assim, o objeto de estudo corresponde ao conceito de servidores públicos, apresentado por Di Pietro (2016 apud MOTTA, 2022): aqueles que prestam serviço ao Estado e às entidades da Administração Indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos.

3.3. População e amostra ou Participantes da pesquisa

A pesquisa contou com a participação de 40 funcionários públicos, atuantes em diferentes áreas administrativas e operacionais do setor público. Esta Seção apresenta melhor características da amostra.

3.3.1 Perfil dos participantes

Na Tabela a seguir serão apresentados dados referentes ao perfil dos 40 (quarenta) respondentes do questionário. Os dados de perfil dos participantes foram

obtidos por meio das respostas dos itens 1 ao 7 do questionário (APÊNDICE A), sendo eles relacionados a questões sociodemográficas.

Tabela 1 - Características sociodemográficas da amostra

Caracterização da amostra		
Gênero	Frequência	%
Feminino	22	55%
Masculino	18	45%
Idade	Frequência	%
21 a 30 anos	10	25%
31 a 40 anos	6	15%
41 a 50 anos	8	20%
Mais de 50 anos	16	40%
Tempo de serviço em órgãos públicos	Frequência	%
Menos de 1 ano	2	5%
1 a 5 anos	14	35%
11 a 15 anos	3	7,5%
16 a 20 anos	3	7,5%
Mais de 21 anos	18	45%
Possui cargo de gestão	Frequência	%
Sim	15	37,5%
Não	25	62,5%
Escolaridade	Frequência	%
Ensino Superior incompleto	2	5%
Ensino Superior completo	15	37,5%
Pós-graduação Lato Sensu (Especialização, MBA, etc)	23	57,5%
Renda individual mensal	Frequência	%
1 a 3 salários mínimos	4	10%
3 a 5 salários mínimos	6	15%
5 a 10 salários mínimos	20	50%
Acima de 10 salários mínimos	10	25%

Fonte: Elaborado pelo autor

A amostra investigada teve a participação de 55% de indivíduos do sexo feminino, enquanto 45% dos respondentes foram indivíduos do sexo masculino. Isso expressa uma amostra bem segmentada por gênero.

Referente a faixa etária dos respondentes, 40% da amostra tem mais de 50 anos; 25% tem idade entre 21 a 30 anos; 20% possui de 41 a 50 anos; 15% tem idade entre 31 a 40 anos. A amostra é diversa em questão de idade.

No tocante ao tempo de serviço em órgãos públicos, a maioria correspondente a 45% trabalha há mais de 21 anos no serviço público; 35% da amostra tem entre 1 a 5 anos de tempo de serviço; por volta de 7,5% possui de 11 a 15 anos de tempo de serviço; cerca de 7,5% tem de 16 a 20 anos de tempo de serviço; Apenas 5% tem menos de 1 ano de tempo de serviço. Muitas unidades da amostra têm muito tempo de trabalho no serviço público.

No que se refere a cargo de gestão, cerca de 62,5% dos participantes da pesquisa não exercem cargo de gestão, entretanto outros 37,5% exercem cargo de gestão. A maioria da amostra não está em cargo de gestão.

Acerca do nível de escolaridade da amostra, é possível afirmar que 57,5% da amostra possui Pós-Graduação Lato sensu; por volta de 37,5% possui ensino superior; já 5% com ensino superior incompleto. A amostra tem como característica alto nível de escolaridade.

Por caracterização por renda média individual mensal da amostra, foi constatado que 50% dos respondentes ganham de 5 a 10 salários mínimos; 25% tem renda acima de 10 salários mínimos; 15% possui renda entre 3 a 5 salários mínimos; 10% recebe entre 1 a 3 salários mínimos. A amostra possui nível de renda variado.

A primeira pergunta do questionário (Apêndice – A) é referente ao órgão público em que os respondentes trabalham. A partir disso, foi feita uma Tabela para visualizar a distribuição de respondentes por órgão, conforme é mostrada pela Tabela 2:

Tabela 2 - Relação dos órgãos e quantidade de servidores

Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios	17
Secretaria de Estado de Justiça e Cidadania do Distrito Federal	9
Secretaria de Saúde do Distrito Federal	2
Câmara dos Deputados	2
Tribunal Superior do Trabalho	2
Casa Civil	1
Banco do Brasil	1
Conselho Federal de Engenharia e Agronomia	1
Senado Federal	1
Tribunal de Justiça do Tocantins	1

Ministério da Agricultura	1
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos	1
Comando da Aeronáutica	1
Total de servidores:	40

Fonte: Elaborado pelo autor

Pela Tabela de relação dos órgãos e quantidade de servidores que participaram da pesquisa, é possível perceber uma grande quantidade de servidores públicos do poder judiciário, incluindo 17 (dezesete) funcionários do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, sendo o órgão de maior número de respondentes. Ainda assim, observa-se uma diversidade de órgãos entre a amostra, na medida em que há servidores do poder legislativo, do poder executivo, da esfera federal, estadual, entre outros.

3.4. Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de coleta de dados, disposto no APÊNDICE – A e no ANEXO – A, foi aplicado de forma remota por meio do formulário (Google Forms), previamente estruturado. Este processo visou captar amostra de servidores públicos, por meio de abordagem quantitativa e qualitativa.

Quanto à abordagem quantitativa, o instrumento elaborado constituiu-se de um questionário contendo 16 itens referentes à motivação e 29 itens acerca de desempenho. Os itens de motivação compreendem os itens 8 ao 23, enquanto os itens de desempenho compreendem os itens 24 ao 52. Ademais, os itens do questionário foram avaliados em formato de escala do tipo Likert de concordância de 7 pontos, em que 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 corresponde a “concordo totalmente”.

Em relação aos 16 itens de motivação, registra-se que esses tiveram fundamento nas teorias expostas ao longo do Referencial Teórico, as quais estão dispostas na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Itens de motivação

Item	Teorias Motivacionais
8. O ambiente de trabalho é agradável.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, social); -Teoria dos Dois Fatores (fator higiênico).
9. A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança); -Teoria dos Dois Fatores (fator higiênico).
10. A estabilidade empregatícia é um fator de motivação para o servidor público.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidade de segurança); -Teoria dos Dois Fatores (fator higiênico).
11. As relações interpessoais com meus colegas de trabalho são boas e me motivam.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades social); -Teoria dos Dois Fatores (fator higiênico); -Teoria da Autodeterminação (necessidade de vínculo social).
12. Executo melhor minhas tarefas quando penso que estou prestando um serviço à sociedade.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca).
13. Tenho liberdade para tomar iniciativas próprias na solução de problemas.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (necessidade de autonomia).
14. Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (necessidade de competência).
15. A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Expectativa (relação desempenho- recompensa).

16. Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho.	-Teoria da Expectativa (relação esforço-desempenho).
17. Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio) para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades primárias); -Teoria dos Dois Fatores (fatores higiênicos). -Teoria da Autodeterminação
18. Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca); -Teoria do Estabelecimento de Metas (objetivos claros e significativos).
19. A oferta de um bom plano de saúde é um fator de motivação para o servidor público.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades fisiológicas e de segurança); -Teoria dos Dois Fatores (fator higiênico);
20. Sentir um forte senso de integração na Organização em que trabalho me motiva.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades social); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional).
21. Servir aos cidadãos me faz sentir bem mesmo que não fosse pago para isso.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima e de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca).
22. Me sinto realizado com meu trabalho.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidade de autorrealização); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca).
23. Me sentir reconhecido profissionalmente me motiva a ter um melhor desempenho no trabalho.	-Teoria da Hierarquia das Necessidades (necessidades de estima); -Teoria dos Dois Fatores (fator motivacional); -Teoria da Expectativa (relação

	desempenho-recompensa).
--	-------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Ademais, é importante registrar que, em que pese existam escalas de motivação no trabalho validadas psicometricamente, optou-se por utilizar uma escala de motivação no trabalho não validada, na medida em que foram propostos itens baseados nas teorias motivacionais expostas neste trabalho, com enfoque no serviço público e suas características.

Ainda, cabe salientar que um mesmo item pode ser analisado sob diversas teorias, uma vez que cada teoria traz uma perspectiva diferente sob um mesmo acontecimento. Assim, como dito anteriormente, segundo Bergue (2014), os modelos de análise não necessariamente se opõem, na verdade, complementam-se, uma vez que possibilitam a compreensão mais aprofundada da motivação.

Quanto aos 29 itens de desempenho, o ANEXO - A utilizado neste trabalho foi extraído e adaptado de Silva (2018), que, por sua vez, baseou-se na Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho desenvolvida por Coelho Jr. et al. (2010). Originalmente, a Escala de Auto Avaliação de Desempenho é composta por cinco fatores. Assim, Coelho Jr. et al. (2010) descrevem esses fatores nos seguintes termos:

- Primeiro fator: Regulação do Desempenho, que avalia a adequação à ação pelo indivíduo, bem como o quanto o mesmo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da organização (centralidade do trabalho);
- Segundo fator: Restrição ao Desempenho, refere-se à percepção do respondente sobre a falta de apoio ao seu desempenho, especialmente, em relação à busca por novas formas de realizar o trabalho e à falta de tempo sobre como melhorar sua performance.
- Terceiro fator: Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa, trata-se da percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho;
- Quarto fator: Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, refere-se a dimensões ou facetas que envolvem o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações contando, inclusive,

com o ajustamento dos objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas;

- Quinto fator: Autogerenciamento de Desempenho, apresenta itens que tratam da eficiência do desempenho, mais especificamente, da capacidade de administrar a execução de seu trabalho.

Assim, observa-se, no ANEXO – A, que os itens 24 ao 35 referem-se ao primeiro fator (Regulação do Desempenho); os itens 36 ao 38 referem-se ao terceiro fator (Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa); os itens 39 ao 42 contemplam o quarto fator (Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho); os itens 43 ao 50 tratam do quinto fator (Autogerenciamento de Desempenho). Ademais, nos termos da escala utilizada por Silva (2018), foram acrescentados os itens 51 e 52.

No que tange à abordagem qualitativa, foram elaboradas duas perguntas abertas, inseridas no questionário sob os números 53: *“O que você compreende por “Motivação no trabalho” no contexto de pós-pandemia?”* e 54: *“Em sua opinião, o que poderia ser proposto para você se sentir mais motivado no trabalho?”*.

Em relação ao item 53, cumpre salientar que optou-se por acrescentar “no contexto de pós-pandemia” uma vez que a pandemia do Covid-2019 consistiu em um relevante marco nas práticas de trabalho. Segundo Silva et. al (2024), as mudanças nas dinâmicas laborais, além de refletirem a necessidade de adaptação imediata, ressaltam a importância de repensar e remodelar os modelos tradicionais de trabalho para enfrentar os desafios emergentes.

Neste ponto, em que pese não ser objeto de estudo deste trabalho, não se pode deixar de constatar que a pandemia impôs medidas de restrição que influenciam o trabalho até o presente momento. A título de exemplo, verifica-se a permanência, seja de forma híbrida, ou o fim do teletrabalho em certos órgãos públicos, de modo que o teletrabalho tornou-se pauta no serviço público.

Nesse contexto, Belzunegui-Eraso e Erro-Garcés (2020, apud SILVA et. al, 2024) registram que o teletrabalho facilita na flexibilização e no equilíbrio entre família e trabalho, além de reduzir o impacto de mobilidade e aumento do isolamento social. Ante o exposto, a contextualização do item 53 justificou-se nos moldes do ensinamento de Schuster (2020, apud SILVA et. al, 2024), que esclareceu que para muitos trabalhadores do setor público, a pandemia mudou essencialmente onde e como eles trabalham.

3.5. Procedimentos de coleta e de análise de dados

No que se refere à coleta de dados, houve um convite à participação voluntária da pesquisa acerca da Motivação no Trabalho e Desempenho. O envio do link contendo o endereço da pesquisa foi feito através de canais de comunicação via Whatsapp e Gmail, direcionado a unidades amostrais que englobam o objeto de estudo, composto também por uma mensagem que pedia o compartilhamento com potenciais participantes.

Além disso, todos os procedimentos éticos, tal qual o sigilo, confidencialidade e segurança das informações pessoais dos participantes foram seguidos. Foi respondido um termo de consentimento livre e esclarecido no qual os participantes concordaram com os termos de realização da pesquisa. Além disso, houve uma mensagem de agradecimento pela participação e um convite para esclarecer eventuais dúvidas.

Os dados foram obtidos por meio de download de uma planilha do Google Forms, sendo posteriormente organizados e manipulados para garantir uma visualização clara dos resultados. Essa estruturação facilitou a identificação de padrões, tendências.

As informações coletadas foram analisadas utilizando métodos estatísticos, como técnicas de análise descritivas. Medidas de tendência central, medidas de dispersão, distribuição de frequência estão presentes entre as técnicas. Também pode ser citada a análise de conteúdo como técnica usada, porém qualitativamente.

Quanto aos softwares utilizados para a análise de dados, foram usados: o Google planilhas e o Excel, softwares de organização de dados, para o cálculo da frequência por item (tanto a absoluta quanto a relativa), e também o cálculo de média, desvio-padrão e coeficiente de variação; o Jamovi, que é um software de análise estatística, para rodar a correlação de Spearman dos itens; o Iramuteq, que é um programa de análises de conteúdo, para a análise qualitativa com a formação de nuvens de palavras para as perguntas abertas, a partir dos dados do questionário que foi respondido pela amostra.

Acerca da forma de correlação dos itens, foi utilizada a correlação de Spearman para correlacionar itens de motivação e desempenho, sendo ela uma

ferramenta robusta para explorar relações em dados categóricos ou com outliers, possibilitando conclusões mais precisas em situações em que a análise paramétrica não seria adequada (Hauke & Kossowski, 2011). Visto que a distribuição de respostas dos itens não apontava para uma distribuição normal, após a verificação no software Jamovi, houve a escolha dessa correlação.

No campo qualitativo, foi realizada a análise de conteúdo que segundo Bardin (2011) trata-se de um conjunto de técnicas de análise que busca a descrição sistemática, objetiva e quantitativa ou qualitativa do conteúdo das mensagens. Seu principal objetivo é identificar os significados implícitos ao discurso ou texto analisado.

Na análise das respostas das perguntas abertas, foi utilizado o software IRAMUTEQ para fazer nuvens de palavras. Ratinaud (2009) mostra o IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) como uma ferramenta estatística para análises textuais e de dados qualitativos. O diagrama de nuvem de palavras é um recurso que evidencia as palavras com maiores frequências no texto, agrupa-as e organiza-as graficamente em função da sua frequência observada. Trata-se de uma análise lexical que promove uma rápida visualização das palavras-chaves de um texto (CAMARGO; JUSTO, 2013 apud TINTI; BARBOSA; LOPES, 2021).

O capítulo englobou aquilo que foi aplicado na pesquisa de fato, com as ferramentas que auxiliaram na execução do trabalho. Ante o exposto, em suma, o método destacou etapas da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos na aplicação do instrumento de pesquisa, analisando-os face ao referencial teórico apresentado no capítulo 2 deste estudo. Sendo assim, este capítulo será dividido em quatro Seções: Resultados descritivos por média, desvio-padrão e coeficiente de variação; Frequência; Correlação de Spearman; Análise qualitativa.

4.1. Resultados descritivos por média, desvio padrão e coeficiente de variação

No que se refere à estatística descritiva, foram calculadas: média (M), desvio-padrão (DV) e coeficiente de variação (CV) dos itens, a partir da pontuação da escala. Isso permitiu analisar dados acerca de percepções da amostra. Verifica-se que quanto maior o valor da pontuação média (M), mais positiva a percepção do trabalhador sobre a variável avaliada (quanto mais próximo do ponto 7 da escala, mais favorável é a percepção sobre o item avaliado).

Quanto ao desvio-padrão (DP), mede o quanto os valores de um conjunto de dados variam em relação à média, ou seja, indica o grau de dispersão das respostas. Nesse sentido, quanto mais próximo o DP está de 0, tem-se que os valores das respostas por item estão mais próximos da média.

Assim, os resultados das médias e desvio-padrão possibilitam o cálculo do coeficiente de variação (CV), o qual indica o grau de homogeneidade da percepção dos servidores em determinado item. Assim, a pesquisa considerou que CV menor que 0,25 indica baixa variabilidade (homogêneo) (REIS; REIS, 2002). Dito isso, observa-se a Tabela 4 e 5 com os resultados das médias, desvio-padrão e coeficiente de variação de cada item.

Tabela 4 - Resultados descritivos por média, desvio padrão e coeficiente de variação (Itens de Motivação)

Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
8. O ambiente de trabalho é agradável.	5,88	1,56	0,26
9. A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público.	5,20	1,67	0,32

10. A estabilidade empregatícia é um fator de motivação para o servidor público.	6,15	1,69	0,27
11. As relações interpessoais com meus colegas de trabalho são boas e me motivam.	6,05	1,26	0,21
12. Executo melhor minhas tarefas quando penso que estou prestando um serviço à sociedade.	6,28	1,30	0,21
13. Tenho liberdade para tomar iniciativas próprias na solução de problemas.	5,55	1,52	0,27
14. Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam.	5,85	1,54	0,26
15. A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor.	5,28	1,95	0,37
16. Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho.	6,38	0,83	0,13
17. Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio) para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva.	6,50	0,93	0,14
18. Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva.	6,33	1,07	0,17
19. A oferta de um bom plano de saúde é um fator de motivação para o servidor público.	6,43	1,17	0,18
20. Sentir um forte senso de integração na Organização em que trabalho me motiva.	6,15	1,33	0,22
21. Servir aos cidadãos me faz sentir bem mesmo que não fosse pago para isso.	5,20	1,51	0,29
22. Me sinto realizado com meu trabalho.	5,03	1,86	0,37
23. Me sentir reconhecido profissionalmente me motiva a ter um melhor desempenho no trabalho.	6,28	0,85	0,13

Fonte: Elaborado pelo autor

Em linhas gerais, destaca-se que as médias mativeram-se altas, todas foram maiores que 5 (mais próximas de 7 “condordo totalmente” do que do 1 “discordo totalmente”. Neste ponto, nota-se que as médias de resposta dos trabalhadores quanto aos itens de motivação variaram entre 5,03 e 6,50.

Quanto aos itens de motivação, o item 17 apresentou maior média (6,50), seu DP foi de 0,93, e o CV de 0,14. A média deste item mostra que os servidores entendem que “Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio)

para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva". O baixo desvio-padrão e coeficiente de variação do item 17 indicam homogeneidade das respostas e da percepção dos servidores neste item, ou seja, os respondentes possuem um ponto de vista semelhante.

Dentre os itens de motivação, o que possui menor desvio-padrão (0,83) foi o item 16, ou seja, há pouca dispersão, os valores estão próximos da média, que foi de 6,38, considerada alta, muito próxima ao 7 (concordo totalmente), com coeficiente de variação igual a 0,13 (indicação de homogeneidade). Diante disso, os servidores concordam que se sentem mais motivados a cumprir suas responsabilidades no trabalho, quando acreditam que seus esforços os levarão a um bom desempenho.

Nos itens de motivação, observa-se que a metade dos itens (11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, 23) possuem CV menor que 0,25, ou seja, indicam homogeneidade das percepções. Em relação aos itens (8, 9, 10, 13, 14, 15, 21, 22) com CV maior que 0,25, nota-se que nos itens 8 (CV = 0,26), 10 (CV = 0,27), 13 (CV = 0,27), 14 (CV = 0,26) e 21 (CV = 0,29), o CV está muito próximo a 0,25 (indicação de homogeneidade). Quanto aos itens 9 (CV = 0,32), 15 (CV = 0,37) e 22 (CV = 0,37), verifica-se uma heterogeneidade um pouco mais elevada em comparação aos demais itens de motivação, logo, passa-se a analisá-los.

O item 9 "*A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público*" apresentou heterogeneidade nas percepções dos respondentes, em certa medida, isso encontra respaldo na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, uma vez que a remuneração pode ser vista como um fator higiênico, previne a insatisfação, mas não é um fator motivador por si só (MARTINS, KUNZ E NETA, 2020). Assim, em relação a maioria dos itens de motivação, que tiveram média alta e CV maior que 0,25, o item referente à remuneração como motivador apresentou média inferior e indicação de heterogeneidade nas respostas.

Com isso, um dos possíveis fatores que podem explicar essa heterogeneidade de percepções da amostra quanto à remuneração em seu trabalho como fator que os motiva enquanto servidores públicos é a caracterização da amostra por renda individual mensal. Como visto na subseção Perfil dos Participantes desta pesquisa, a amostra apresenta nível de renda variado, sendo que 50% possuem renda entre 5 e 10 salários mínimos; 25% têm renda acima de 10

salários mínimos; 15% ganham de 3 a 5 salários mínimos; e 10% recebem entre 1 e 3 salários mínimos.

Assim, considera-se relevante para compreender essa heterogeneidade nas percepções a influência das expectativas individuais e das necessidades específicas de cada grupo de renda. Servidores com rendas mais baixas podem enxergar a remuneração como um fator mais determinante para sua motivação, pois ela impacta diretamente sua qualidade de vida e segurança financeira. Por outro lado, servidores com rendas mais elevadas podem atribuir menor peso à remuneração como fator motivador, uma vez que já possuem estabilidade financeira e podem valorizar mais outros aspectos do trabalho, como reconhecimento, progressão na carreira e propósito na função pública. Dessa forma, a variabilidade nas percepções quanto ao papel da remuneração como fator motivacional pode estar associada não apenas ao nível de renda em si, mas também às diferentes prioridades e valores atribuídos ao trabalho por cada segmento da amostra.

No tocante ao item 15 *“A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor”*, acredita-se que a heterogeneidade na percepção dos respondentes se deve ao perfil da amostra de participantes. Como foi relatado na subseção de Perfil dos Participantes neste trabalho, a pesquisa contou com a participação de 40 funcionários públicos. No tocante ao tempo de serviço em órgãos públicos, a maioria correspondente a 45% trabalha há mais de 21 anos no serviço público; 35% da amostra tem entre 1 a 5 anos de tempo de serviço; por volta de 7,5% possui de 11 a 15 anos de tempo de serviço; cerca de 7,5% tem de 16 a 20 anos de tempo de serviço; apenas 5% tem menos de 1 ano de tempo de serviço.

Desse modo, percebe-se que, no estudo, parcela dos participantes, provavelmente, já chegaram ao nível máximo de ascensão profissional, na medida em que apresentam muito tempo de serviço, tendo em vista que, de uma maneira geral, a progressão e a promoção de carreira no serviço público são bem estruturadas, por lei. Em contrapartida, há outra parcela com pouco tempo de serviço, que, provavelmente, a ascensão profissional deva ser um fator motivacional mais relevante. Tal hipótese encontra respaldo na Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, na medida em que uma vez atingida uma necessidade (no caso, a ascensão profissional, necessidade de estima), outras necessidades se tornam prioritárias, como as necessidades de autorrealização (BERGUE, 2014).

Em relação ao item 22 “*Me sinto realizado com meu trabalho*”, tem-se que a heterogeneidade está amparada na diversidade da amostra dos participantes, seja em gênero, idade, tempo de serviço, cargo de gestão, escolaridade, renda, órgão que trabalham, são pessoas diferentes, com personalidades, circunstâncias, contextos diferentes, o que justifica a heterogeneidade acentuada em relação aos demais itens.

Tabela 5 - Resultados descritivos por média, desvio padrão e coeficiente de variação (Itens de Desempenho)

Item	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
24. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com a organização em que trabalho.	6,58	0,75	0,11
25. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos da organização em que trabalho.	6,35	0,98	0,15
26. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	6,50	0,64	0,10
27. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização.	5,95	1,24	0,21
28. Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.	6,23	1,27	0,20
29. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	6,15	0,98	0,16
30. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	6,35	1,05	0,17
31. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	6,45	0,88	0,14
32. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha no meu trabalho.	6,28	1,24	0,20
33. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	6,28	1,01	0,16
34. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	6,30	0,97	0,15
35. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	6,30	0,98	0,15

36. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	5,38	1,31	0,24
37. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	5,73	1,58	0,28
38. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.	6,10	1,26	0,21
39. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização.	5,98	1,25	0,21
40. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	5,65	1,70	0,30
41. São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	5,30	2,02	0,38
42. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas da organização.	5,88	1,38	0,24
43. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	6,48	0,68	0,10
44. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	6,65	0,62	0,09
45. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	6,63	0,63	0,09
46. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	6,48	0,91	0,14
47. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	6,15	1,42	0,23
48. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	6,48	0,75	0,12
49. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	6,35	1,14	0,18
50. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	6,40	0,84	0,13
51. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	6,55	0,75	0,11
52. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da organização.	6,38	0,98	0,15

Fonte: Elaborado pelo autor

Já no que se refere aos itens de desempenho, apresentados na Tabela 5, as médias das respostas variaram entre 5,30 e 6,65. As médias foram consideradas altas na medida em que se aproximaram do ponto máximo da escala (7 “concordo totalmente”).

Quanto aos itens de desempenho, o item 44 apresentou maior média (6,65), seu DP foi de 0,62, e o CV de 0,09. A média deste item mostra que os servidores concordam que desenvolvem seu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos. Neste ponto, destaca-se o baixo valor do coeficiente de variação, estando entre os menores de toda a Tabela 5, com indicação de homogeneidade da percepção dos respondentes. Sendo assim, tal resultado é corroborado pela constatação de Motta (2022), em que o servidor público é aquele que se submete, desde o ingresso no serviço público, a normas previamente estabelecidas, seja constitucionalmente, legalmente, sua atuação sempre estará regida por normas de ordem pública, cogentes, não podem ser alteradas pelas partes.

No tocante aos itens de desempenho, a maioria (itens 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52) apresentou CV menor que 0,25, o que significa homogeneidade das percepções da amostra. Em relação aos itens (37, 40 e 41) com CV maior que 0,25, nota-se que nos itens 37 (CV = 0,28) e 40 (CV = 0,30), o CV está próximo a 0,25 (indicação de homogeneidade). Quanto ao item 41 (CV = 0,38), tem-se uma heterogeneidade um mais elevada em comparação aos demais itens de desempenho.

Desse modo, o item 41 refere-se a “*São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas*”. Este item também apresentou a menor média ($M = 5,30$) entre os itens de desempenho e maior desvio-padrão ($DV = 2,02$) da Tabela 5. Com isso, uma possível justificativa para a maior variação da Tabela 5 consiste na diversidade da amostra, principalmente, no que concerne às diferentes dinâmicas organizacionais adotadas pelos diversos órgãos (ao total foram 13 órgãos em que os respondentes trabalham).

Diante de todo o exposto, destaca-se que a maioria dos itens, tanto de motivação quanto de desempenho, apresentaram CV menor que 0,25 ou próximos a esse valor, que caracteriza homogeneidade nas percepções dos servidores. Quanto aos itens com expressiva heterogeneidade, buscou-se apresentar possíveis justificativas para a falta de consenso entre os respondentes.

4.2. Frequência

Ao todo foram 40 respostas aos 45 itens, cuja pontuação varia de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente). Todas as 40 unidades amostrais responderam todos os 45 itens. Nesse sentido, expõe-se a Tabela de frequência absoluta por item a seguir:

Tabela 6 - Frequência Absoluta por Item

Item	Frequência Absoluta						
	1	2	3	4	5	6	7
8. O ambiente de trabalho é agradável.	1	1	2	2	7	6	21
9. A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público.	1	2	4	5	9	7	12
10. A estabilidade empregatícia é um fator de motivação para o servidor público.	3	0	0	1	5	3	28
11. As relações interpessoais com meus colegas de trabalho são boas e me motivam.	1	0	1	2	4	14	18
12. Executo melhor minhas tarefas quando penso que estou prestando um serviço à sociedade.	1	0	0	4	2	7	26
13. Tenho liberdade para tomar iniciativas próprias na solução de problemas.	2	0	2	2	10	12	12
14. Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam.	1	1	0	7	5	4	22
15. A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor.	2	3	5	2	5	6	17
16. Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho.	0	0	0	2	3	13	22
17. Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio) para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva.	0	0	0	0	4	8	28

18. Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva.	0	0	1	2	6	5	26
19. A oferta de um bom plano de saúde é um fator de motivação para o servidor público.	1	0	0	2	1	9	27
20. Sentir um forte senso de integração na Organização em que trabalho me motiva.	1	1	0	1	4	12	21
21. Servir aos cidadãos me faz sentir bem mesmo que não fosse pago para isso.	1	2	2	5	11	11	8
22. Me sinto realizado com meu trabalho.	3	1	7	0	9	10	10
23. Me sentir reconhecido profissionalmente me motiva a ter um melhor desempenho no trabalho.	0	0	0	2	4	15	19
24. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com a organização em que trabalho.	0	0	0	1	3	8	28
25. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos da organização em que trabalho.	0	0	0	3	5	7	25
26. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	0	0	0	0	3	14	23
27. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização.	0	1	1	4	3	15	16
28. Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.	1	0	0	3	4	8	24
29. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0	0	0	2	10	8	20
30. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0	1	0	1	4	10	24
31. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0	0	0	3	1	11	25
32. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha no meu trabalho.	1	0	0	2	5	7	25

33. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0	0	1	1	7	8	23
34. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0	0	0	2	8	6	24
35. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0	0	1	1	3	15	20
36. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	0	3	0	4	12	14	7
37. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	1	1	3	2	7	8	18
38. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.	1	0	0	3	5	11	20
39. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização.	1	0	0	2	10	9	18
40. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	1	3	0	5	6	6	19
41. São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	3	4	1	2	6	8	16
42. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas da organização.	0	1	2	3	9	5	20
43. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0	0	0	0	4	13	23
44. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0	0	0	0	3	8	29
45. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0	0	0	0	3	9	28
46. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0	0	0	2	5	5	28

47. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	1	1	0	2	6	5	25
48. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	0	0	0	1	3	12	24
49. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0	1	1	0	5	7	26
50. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0	0	0	2	3	12	23
51. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	0	0	0	1	3	9	27
52. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da organização.	0	0	0	1	6	10	23

Fonte: Elaborado pelo autor

Partindo da frequência absoluta dos itens, foi elaborada a Tabela de frequência relativa (%) por item. Com isso, foi possível fazer uma análise do nível de concordância da amostra para os itens, como se segue na Tabela 7:

Tabela 7 - Frequência relativa por Item

Item	Frequência relativa (%)						
	1	2	3	4	5	6	7
8. O ambiente de trabalho é agradável.	2,5%	2,5%	5%	5%	17,5%	15%	52,5%
9. A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público.	2,5%	5%	10%	12,5%	22,5%	17,5%	30%
10. A estabilidade empregatícia é um fator de motivação para o servidor público.	7,5%	0%	0%	2,5%	12,5%	7,5%	70%
11. As relações interpessoais com meus colegas de trabalho são boas e me motivam.	2,5%	0%	2,5%	5%	10%	35%	45%
12. Executo melhor minhas tarefas quando penso que estou prestando um serviço à sociedade.	2,5%	0%	0%	10%	5%	17,5%	65%

13. Tenho liberdade para tomar iniciativas próprias na solução de problemas.	5%	0%	5%	5%	25%	30%	30%
14. Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam.	2,5%	2,5%	0%	17,5%	12,5%	10%	55%
15. A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor.	5%	7,5%	12,5%	5%	12,5%	15%	42,5%
16. Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho.	0%	0%	0%	5%	7,5%	32,5%	55%
17. Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio) para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva.	0%	0%	0%	0%	10%	20%	70%
18. Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva.	0%	0%	2,5%	5%	15%	12,5%	65%
19. A oferta de um bom plano de saúde é um fator de motivação para o servidor público.	2,5%	0%	0%	5%	2,5%	22,5%	67,5%
20. Sentir um forte senso de integração na Organização em que trabalho me motiva.	2,5%	2,5%	0%	2,5%	10%	30%	52,5%
21. Servir aos cidadãos me faz sentir bem mesmo que não fosse pago para isso.	2,5%	5%	5%	12,5%	27,5%	27,5%	20%
22. Me sinto realizado com meu trabalho.	7,5%	2,5%	17,5%	0%	22,5%	25%	25%
23. Me sentir reconhecido profissionalmente me motiva a ter um melhor desempenho no trabalho.	0%	0%	0%	5%	10%	37,5%	47,5%
24. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com a organização em que trabalho.	0%	0%	0%	2,5%	7,5%	20%	70%
25. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos da organização em que trabalho.	0%	0%	0%	7,5%	12,5%	17,5%	62,5%
26. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	0%	0%	0%	0%	7,5%	35%	57,5%

27. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização.	0%	2,5%	2,5%	10%	7,5%	37,5%	40%
28. Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.	2,5%	0%	0%	7,5%	10%	20%	60%
29. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	0%	0%	0%	5%	25%	20%	50%
30. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	0%	2,5%	0%	2,5%	10%	25%	60%
31. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	0%	0%	0%	7,5%	2,5%	27,5%	62,5%
32. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha no meu trabalho.	2,5%	0%	0%	5%	12,5%	17,5%	62,5%
33. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	0%	0%	2,5%	2,5%	17,5%	20%	57,5%
34. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0%	0%	0%	5%	20%	15%	60%
35. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	0%	0%	2,5%	2,5%	7,5%	37,5%	50%
36. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	0%	7,5%	0%	10%	30%	35%	17,5%
37. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	2,5%	2,5%	7,5%	5%	17,5%	20%	45%
38. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.	2,5%	0%	0%	7,5%	12,5%	27,5%	50%
39. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização.	2,5%	0%	0%	5%	25%	22,5%	45%
40. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	2,5%	7,5%	0%	12,5%	15%	15%	47,5%

41. São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	7,5%	10%	2,5%	5%	15%	20%	40%
42. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas da organização.	0%	2,5%	5%	7,5%	22,5%	12,5%	50%
43. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0%	0%	0%	0%	10%	32,5%	57,5%
44. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0%	0%	0%	0%	7,5%	20%	72,5%
45. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0%	0%	0%	0%	7,5%	22,5%	70%
46. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	0%	0%	0%	5%	12,5%	12,5%	70%
47. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	2,5%	2,5%	0%	5%	15%	12,5%	62,5%
48. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	0%	0%	0%	2,5%	7,5%	30%	60%
49. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	0%	2,5%	2,5%	0%	12,5%	17,5%	65%
50. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	0%	0%	0%	5%	7,5%	30%	57,5%
51. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	0%	0%	0%	2,5%	7,5%	22,5%	67,5%
52. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da organização.	0%	0%	0%	2,5%	15%	25%	57,5%

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto aos itens de motivação, os que obtiveram maior frequência relativa em um ponto da escala, foram os itens 10, 17 e 19, que respectivamente, tiveram 70%, 70% e 67,5% da frequência no ponto 7 da escala (“concordo totalmente”). À luz da Teoria da Hierarquia da Necessidades, todos os itens se relacionam às

necessidades de segurança, quais sejam: estabilidade empregatícia, recursos necessários e plano de saúde, que se destacaram como fatores motivacionais fundamentais para o servidor público.

Os itens 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 e 35 que pertencem ao fator “Regulação do Desempenho” apresentaram a maior frequência na pontuação 7 (concordo totalmente), de modo que os respondentes percebem que seus trabalhos contribuem para o atingimento da missão e estratégia da organização. Esse fator engloba competências relativas à proatividade, busca por novas aprendizagens relacionadas ao trabalho, expectativas de desempenho, comprometimento com a tarefa e adequação à ação (COELHO JR. ET AL., 2010).

Quanto aos itens referentes ao fator “Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa”, o item 36 teve maior frequência na pontuação 6, enquanto os itens 37 e 38 obtiveram maior frequência na pontuação 7. Nesse sentido, nota-se que os respondentes percebem que se esforçam e se ajustam para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho (COELHO JR. ET AL., 2010).

Em relação aos itens 39, 40, 41 e 42, que constituem o fator “Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho”, todos apresentaram maior frequência na pontuação 7. Assim, os respondentes se percebem com competências relacionadas ao relacionamento interpessoal, com foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações, inclusive, com o ajustamento de objetivos e estratégias organizacionais mais sistêmicas (COELHO JR. ET AL., 2010). Ainda assim, é importante registrar que estes itens foram os que tiveram maior dispersão, nos termos da Tabela 3.

No tocante aos itens 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49 e 50, que se referem ao fator de “Autogerenciamento de Desempenho”, houve maior frequência na pontuação 7. Segundo Coelho Jr. et al. (2010), as dimensões desse fator são: capacidade de uso efetivo de equipamentos disponíveis, crenças sobre a efetividade do próprio desempenho e alcance de resultados de trabalho, visão estratégica do desempenho e interdependência na consecução das tarefas. Nessa linha, os respondentes

autoavaliam positivamente sua capacidade de administrar a execução de seu trabalho (eficiência do desempenho).

Quanto ao item 51, a maior frequência (67,5%) se deu na pontuação 7, de modo que os respondentes avaliam positivamente que utilizam os feedbacks que os são dados para melhorar seu desempenho. No que tange o item 52, a maior frequência (57,5%) ocorreu na pontuação 7. Assim, os respondentes avaliam positivamente que modificam suas ações quando há alterações nos objetivos da organização.

Diante do exposto, nota-se que as frequências dos itens de motivação e de desempenho tiveram maior incidências nas pontuações altas (5, 6 e 7), ou seja, mais próximas do “concordo totalmente”. Sendo assim, a próxima Seção passará a analisar a correlação entre os itens de motivação e os itens de desempenho.

4.3. Correlação de Spearman

No intuito de associar motivação ao desempenho, foi feita a correlação de Spearman entre todos o itens referentes à motivação e itens acerca de desempenho. Sendo assim, estão apresentadas todas as correlações testadas na pesquisa na Tabela a seguir:

[illegible]

Item 30	p-value	0.059	0.376	0.870	0.002	0.374	0.002	0.003	0.041	0.019	0.022	0.014	0.224	0.003	0.051	0.032	0.065		
	Rho de Spearman	0.303	0.138	0.140	0.297	0.185	0.349 *	0.587 ***	0.419 **	0.453 **	0.547 ***	0.530 ***	0.329 *	0.643 ***	0.220	0.416 **	0.539 ***		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 31	p-value	0.058	0.395	0.388	0.063	0.253	0.027	< .001	0.007	0.003	< .001	< .001	0.038	< .001	0.172	0.008	< .001		
	Rho de Spearman	0.243	0.059	0.075	0.209	0.173	0.243	0.389 *	0.330 *	0.249	0.336 *	0.454 **	0.423 **	0.347 *	0.291	0.291	0.447 **		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 32	p-value	0.130	0.716	0.647	0.196	0.285	0.131	0.013	0.037	0.122	0.034	0.003	0.007	0.028	0.068	0.069	0.004		
	Rho de Spearman	0.263	0.181	0.078	0.178	0.166	0.401 *	0.574 ***	0.419 **	0.336 *	0.431 **	0.508 ***	0.349 *	0.457 **	0.213	0.305	0.392 *		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 33	p-value	0.101	0.264	0.635	0.273	0.305	0.010	< .001	0.007	0.034	0.005	< .001	0.027	0.003	0.186	0.055	0.012		
	Rho de Spearman	0.273	0.088	0.150	0.425 **	- 0.065	0.252	0.242	0.287	0.266	0.193	0.179	0.413 **	0.433 **	0.371 *	0.218	0.351 *		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 34	p-value	0.089	0.588	0.356	0.006	0.692	0.116	0.133	0.073	0.097	0.234	0.268	0.008	0.005	0.019	0.177	0.026		
	Rho de Spearman	0.257	0.160	0.113	0.246	0.077	0.460 **	0.455 **	0.378 *	0.357 *	0.266	0.209	0.446 **	0.401 *	0.332 *	0.289	0.498 **		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 35	p-value	0.110	0.323	0.486	0.126	0.636	0.003	0.003	0.016	0.024	0.098	0.196	0.004	0.010	0.036	0.070	0.001		
	Rho de Spearman	0.261	0.177	0.140	0.353 *	0.094	0.357 *	0.341 *	0.338 *	0.238	0.123	0.224	0.453 **	0.154	0.294	0.136	0.274		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 36	p-value	0.104	0.273	0.388	0.025	0.563	0.024	0.031	0.033	0.139	0.448	0.165	0.003	0.343	0.066	0.403	0.087		
	Rho de Spearman	- 0.197	- 0.188	0.090	- 0.169	- 0.023	- 0.004	0.013	- 0.036	- 0.065	0.213	0.072	0.030	- 0.080	0.100	- 0.173	0.113		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 37	p-value	0.222	0.246	0.579	0.296	0.888	0.981	0.939	0.825	0.691	0.187	0.657	0.855	0.623	0.539	0.286	0.486		
	Rho de Spearman	0.470 **	0.376 *	0.177	0.264	0.192	0.462 **	0.557 ***	0.607 ***	0.473 **	0.485 **	0.239	0.334 *	0.521 ***	0.427 **	0.601 ***	0.276		
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38		
Item 38	p-value	0.002	0.017	0.275	0.099	0.235	0.003	< .001	< .001	0.002	0.002	0.138	0.035	< .001	0.006	< .001	0.085		
	Rho de Spearman	0.373 *	0.203	0.072	0.208	0.162	0.267	0.453 **	0.474 **	0.349 *	0.403 **	0.376 *	0.474 **	0.493 **	0.425 **	0.446 **	0.447 **		

Item 39	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.018	0.210	0.657	0.197	0.319	0.095	0.003	0.002	0.027	0.010	0.017	0.002	0.001	0.006	0.004	0.004
	Rho de Spearman	0.244	0.101	-0.051	0.190	0.069	0.297	0.418 **	0.553 ***	0.340 *	0.240	0.235	0.272	0.289	0.306	0.283	0.433 **
Item 40	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.128	0.536	0.756	0.240	0.673	0.062	0.007	< .001	0.032	0.135	0.144	0.090	0.070	0.055	0.077	0.005
	Rho de Spearman	0.274	0.045	0.074	0.165	0.188	0.243	0.359 *	0.331 *	0.206	0.343 *	0.399 *	0.268	0.349 *	0.446 **	0.227	0.322 *
Item 41	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.088	0.784	0.649	0.309	0.245	0.130	0.023	0.037	0.202	0.030	0.011	0.094	0.027	0.004	0.159	0.043
	Rho de Spearman	0.348 *	0.021	-0.154	0.206	0.042	0.289	0.343 *	0.214	0.234	0.334 *	0.229	0.114	0.365 *	0.241	0.164	0.445 **
Item 42	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.028	0.897	0.343	0.203	0.796	0.071	0.030	0.184	0.147	0.035	0.156	0.483	0.021	0.134	0.311	0.004
	Rho de Spearman	0.189	0.100	-0.078	0.307	-0.006	0.259	0.372 *	0.235	0.377 *	0.386 *	0.315 *	0.115	0.330 *	0.266	0.148	0.570 ***
Item 43	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.244	0.541	0.631	0.054	0.969	0.106	0.018	0.144	0.017	0.014	0.048	0.479	0.038	0.097	0.362	< .001
	Rho de Spearman	-0.044	0.016	0.174	0.077	0.110	0.222	0.384 *	0.289	0.242	0.227	0.306	0.275	0.202	0.136	0.103	0.354 *
Item 44	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.786	0.922	0.282	0.637	0.498	0.169	0.014	0.071	0.133	0.159	0.055	0.086	0.211	0.403	0.528	0.025
	Rho de Spearman	0.316 *	0.141	0.385 *	0.059	0.263	0.215	0.391 *	0.217	0.286	0.430 **	0.420 **	0.424 **	0.307	0.240	0.391 *	0.412 **
Item 45	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.047	0.386	0.014	0.716	0.101	0.183	0.013	0.178	0.073	0.006	0.007	0.006	0.054	0.136	0.013	0.008
	Rho de Spearman	0.199	0.108	0.326 *	0.359 *	0.313 *	0.160	0.488 **	0.585 ***	0.431 **	0.428 **	0.436 **	0.463 **	0.278	0.044	0.325 *	0.419 **
Item 46	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.219	0.508	0.040	0.023	0.049	0.323	0.001	< .001	0.006	0.006	0.005	0.003	0.082	0.790	0.040	0.007
	Rho de Spearman	0.199	0.121	0.136	0.353 *	0.145	0.130	0.468 **	0.501 ***	0.451 **	0.419 **	0.440 **	0.328 *	0.290	-0.020	0.206	0.496 **
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.219	0.456	0.403	0.025	0.373	0.423	0.002	< .001	0.004	0.007	0.004	0.039	0.070	0.901	0.203	0.001

Item 47	Rho de Spearman	0.327 *	0.304	0.065	0.293	0.364 *	0.266	0.512 ***	0.485 **	0.424 **	0.333 *	0.425 **	0.485 **	0.410 **	0.379 *	0.568 ***	0.384 *
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.039	0.056	0.691	0.066	0.021	0.097	< .001	0.002	0.006	0.036	0.006	0.002	0.009	0.016	< .001	0.014
Item 48	Rho de Spearman	0.039	-0.012	0.193	0.164	0.015	0.182	0.258	0.315 *	0.106	0.178	0.291	0.403 **	0.279	0.220	0.148	0.248
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.813	0.943	0.233	0.313	0.926	0.260	0.108	0.047	0.515	0.273	0.069	0.010	0.081	0.172	0.362	0.123
Item 49	Rho de Spearman	0.080	0.135	0.159	0.310	0.197	0.379 *	0.453 **	0.247	0.400 *	0.431 **	0.651 ***	0.210	0.516 ***	0.330 *	0.319 *	0.511 ***
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.625	0.407	0.326	0.051	0.224	0.016	0.003	0.124	0.011	0.005	< .001	0.193	< .001	0.037	0.045	< .001
Item 50	Rho de Spearman	0.344 *	0.360 *	0.392 *	0.306	0.373 *	0.345 *	0.356 *	0.230	0.467 **	0.486 **	0.598 ***	0.288	0.408 **	0.301	0.476 **	0.367 *
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.030	0.023	0.012	0.055	0.018	0.029	0.024	0.153	0.002	0.001	< .001	0.071	0.009	0.059	0.002	0.020
Item 51	Rho de Spearman	0.293	0.229	0.244	0.329 *	0.115	0.259	0.443 **	0.336 *	0.503 ***	0.525 ***	0.472 **	0.186	0.476 **	0.080	0.350 *	0.394 *
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.067	0.155	0.130	0.038	0.479	0.107	0.004	0.034	< .001	< .001	0.002	0.251	0.002	0.623	0.027	0.012
Item 52	Rho de Spearman	0.348 *	0.324 *	0.236	0.421 **	0.373 *	0.425 **	0.651 ***	0.429 **	0.549 ***	0.490 **	0.728 ***	0.350 *	0.527 ***	0.198	0.493 **	0.482 **
	gl	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
	p-value	0.028	0.042	0.143	0.007	0.018	0.006	< .001	0.006	< .001	0.001	< .001	0.027	< .001	0.221	0.001	0.002

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Fonte: Elaborado pelo software Jamovi com base nos dados da pesquisa

Na Tabela 8, são apresentadas todas as correlações testadas na pesquisa. As correlações acompanhadas de asteriscos indicam correlações significativas ($p < 0,05$), enquanto as correlações que não deram significância estão expostas sem a presença de asterisco. Nota-se que as correlações significativas são todas positivas, associando motivação e desempenho como correlação positiva.

Quanto à correlação entre os itens de motivação e os itens relacionados ao desempenho no trabalho, foram selecionadas as correlações mais fortes entre os itens, cujo o coeficiente de correlação de postos de Spearman foi acima de 0,7. Neste ponto, cumpre destacar que as correlações positivas indicam que conforme uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar, pois o coeficiente próximo a 1 indica correlação forte. Assim, passa-se à análise dessas correlações.

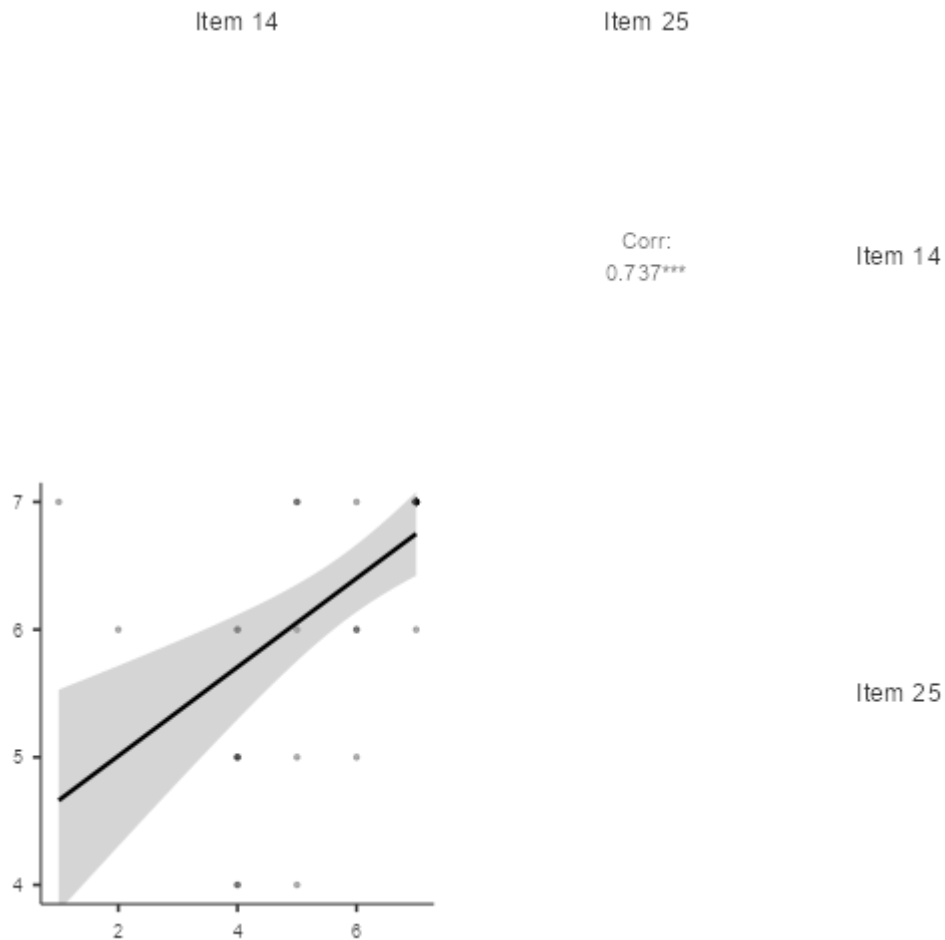
Tabela 9 - Correlação de Spearman entre itens de motivação e desempenho com $p > 0,7$

Matriz de Correlações		Item 14	Item 16	Item 18
Item 25	Rho de Spearman	0.737 ***	0.793 ***	-
	gl	38	38	-
	p-value	< .001	< .001	-
Item 52	Rho de Spearman	-	-	0.728 ***
	gl	-	-	38
	p-value	-	-	< .001

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Fonte: Elaborado pelo software Jamovi com base nos dados da pesquisa

Com a apresentação das correlações consideradas mais fortes ($p > 0,7$), foram feitos gráficos dessas correlações pelo Jamovi, nos quais são possíveis demonstrar as tendências que as correlações dos itens indicam. As correlações que foram analisadas a partir desse recorte foram: do item 14 e 25; do item 16 e 25; do item 18 e 52, conforme os gráficos a seguir:

Gráfico 1 - Correlação de Spearman entre os itens 14 e 25

Fonte: Elaborado pelo software Jamovi com base nos dados da pesquisa

Na análise de correlação de Spearman entre o item 14 (*“Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam”*) e o item 25 (*“Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos da organização em que trabalho”*), verificou-se que o coeficiente calculado foi $\rho=0.737$, indicando uma correlação forte e positiva.

Ao observar o item 14, verifica-se o disposto na Teoria da Autodeterminação, na medida em que essa teoria apresenta a competência como uma das necessidades básicas para a motivação (Leal et al., 2012 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024). Neste ponto, tem-se que a competência diz respeito à capacidade de lidar de maneira eficiente com tarefas desafiadoras e o

relacionamento envolve o estabelecimento de conexões sociais significativas (BATTISTI; VIEIRA; FERREIRA, 2024).

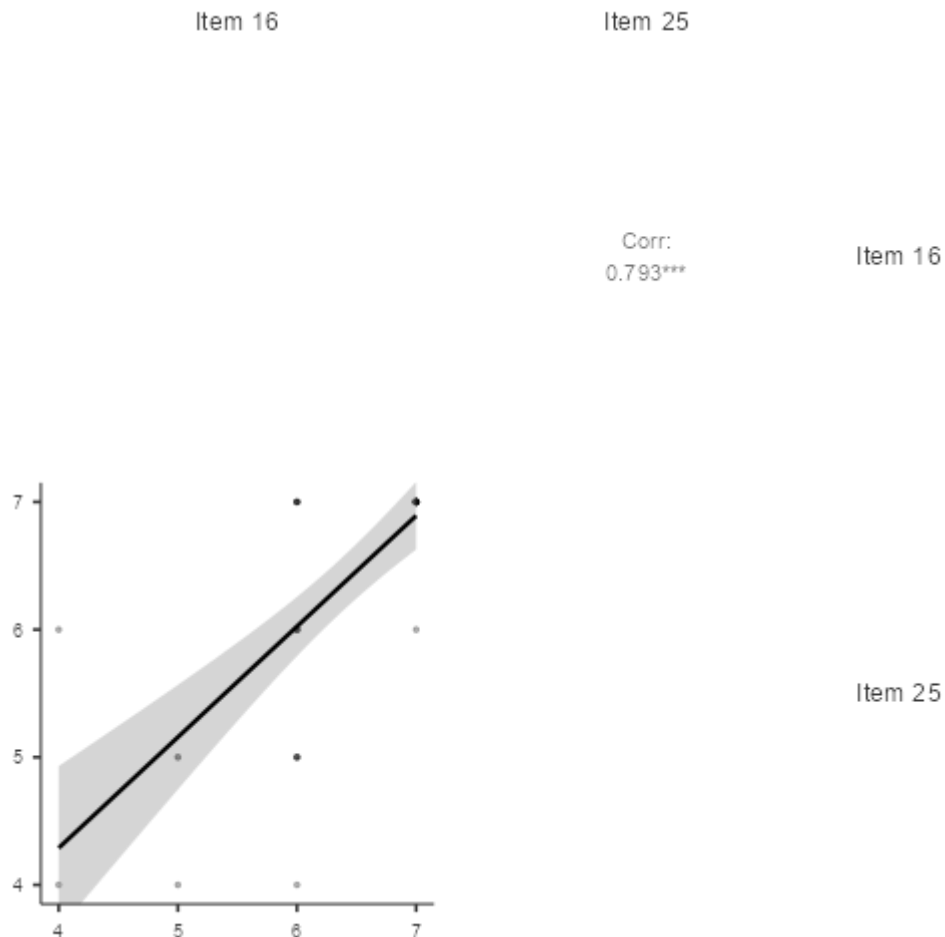
Assim, o indivíduo que se sente competente, capaz de exercer suas tarefas, está mais propenso a se motivar e aumentar seu comprometimento com a atividade (Nunes 2021 apud PEREIRA; SILVA; DURÃO, 2024). Enquanto isso, o item 25 traz a avaliação do desempenho no trabalho a partir da consecução da missão de objetivos da organização, registra-se que esse item integra o fator de Regulação do Desempenho, e apresenta o comprometimento com a tarefa como faceta analisada (COELHO JR. ET AL., 2010).

Sendo assim, a partir do referencial teórico, faz sentido esses dois itens terem uma forte correlação sob a ótica dos servidores públicos, pois, como se viu na Seção 2.1 deste trabalho, o servidor público é regido por normas, que definem sua atuação, estabelecem suas competências, que por sua vez estão de acordo com a missão e objetivos da organização, no caso da Administração Pública.

Desse modo, a correlação concretiza o disposto anteriormente no trabalho:

Nesta toada, Silva (2018) traz que vários autores definiram o desempenho no trabalho como comportamentos que estão sob o controle do indivíduo e que contribuem para os objetivos da organização (Campbell, 1990; Motowidlo, Borman; Schmitt, 1997; Sturman, 2007 apud SILVA, 2018). Nesse sentido, tem-se que a organização possui objetivos e os indivíduos, por meio de seus comportamentos, podem contribuir para que esses objetivos sejam atingidos (Sturman, 2007 apud SILVA, 2018).

Gráfico 2 - Correlação de Spearman entre itens 16 e 25



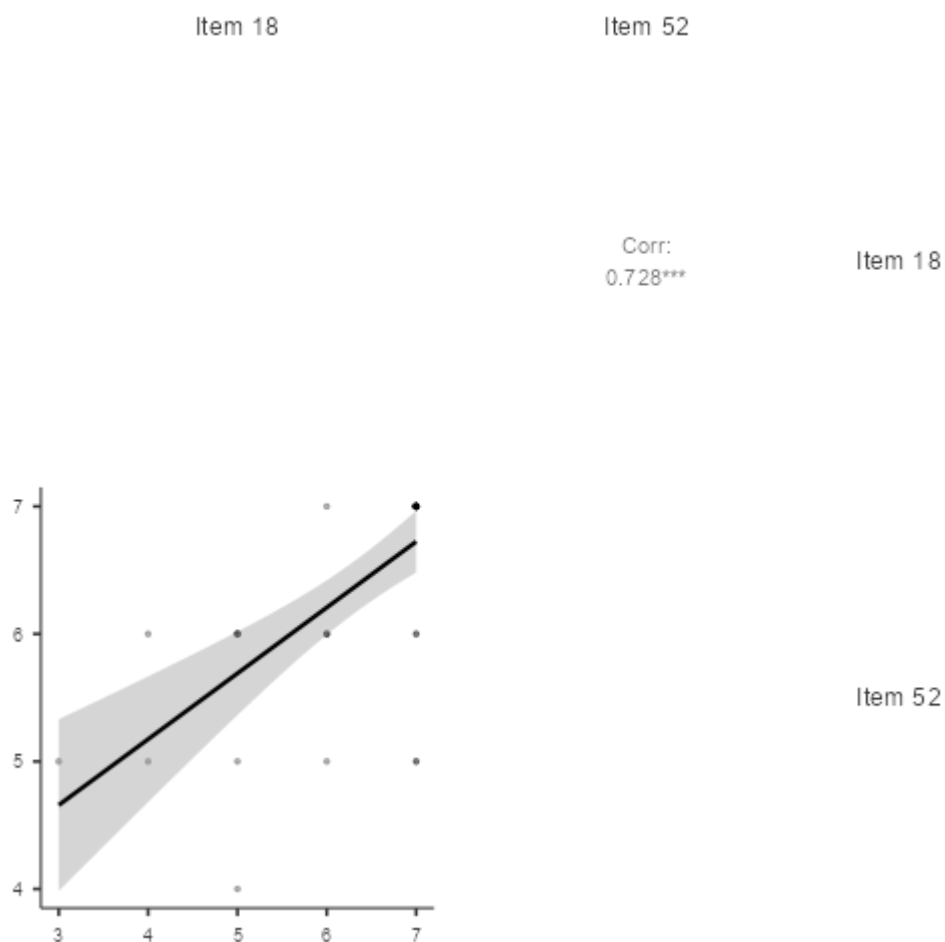
Fonte: Elaborado pelo software Jamovi com base nos dados da pesquisa

Já, ao correlacionar o item 16 (*“Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho”*) e o item 25 (*“Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos da organização em que trabalho”*), obteve-se $p=0.793$, com indicação de correlação forte e positiva.

Neste ponto, recorda-se a Teoria da Expectativa, na qual, em suma, a motivação é determinada pela expectativa de que o esforço levará ao desempenho (expectativa), que o desempenho levará a resultados (instrumentalidade) e que esses resultados terão valor (valência). Assim, tem-se que o item 16 reflete a

expectativa de que o esforço investido no trabalho levará ao bom desempenho, enquanto o item 25 se relaciona com a instrumentalidade, visto que é uma percepção de que o desempenho está conectado a um resultado importante, neste caso, contribuir para a missão organizacional.

Gráfico 3 - Correlação de Spearman entre itens 18 e 52



Fonte: Elaborado pelo software Jamovi com base nos dados da pesquisa

Quanto à correlação entre o item 18 (*“Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva”*) e o item 52 (*“Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da organização”*), foi calculado $\rho=0.728$, indicando correlação forte e positiva.

Nessa correlação, observa-se o disposto na Teoria da Autodeterminação (DECI; RYAN, 1985), na qual a motivação intrínseca é impulsionada pelo alinhamento com valores pessoais e a percepção de significado nas atividades realizadas. Assim, o item 18 reflete essa motivação intrínseca ao associar o senso de propósito ao desempenho no trabalho. Desse modo, quando um servidor público se sente motivado por cumprir um propósito, ele está mais propenso a engajar-se de maneira adaptativa nas mudanças organizacionais (item 52). Isso ocorre porque sua motivação intrínseca não está atrelada a recompensas externas, mas sim a um compromisso com os objetivos maiores da organização.

Dito isso, após analisar os itens acima, sob a perspectiva da Teoria de Maslow, verifica-se que não foi identificada correlação entre necessidades fisiológicas (condições básicas), de segurança (como remuneração, estabilidade), nem sociais (relações interpessoais), até de estima (ascensão profissional) com algum item de desempenho. O que de certa forma nos faz refletir que as necessidades de autorealização (que estão no topo da pirâmide), no caso dos itens correlacionados acima, a questão de propósito, de sensação de competência, de expectativa, relacionam-se de forma mais forte com o desempenho do que as demais necessidades.

Nessa lógica, observa-se a Teoria dos Dois Fatores, que sugere que a performance dos colaboradores é influenciada por dois grupos distintos de aspectos: motivacionais (que incluem o sentimento de conquista, oportunidades de crescimento profissional e o reconhecimento das contribuições no ambiente de trabalho), (BATTISTI; VIEIRA; FERREIRA, 2024) e de higiene (relacionados às condições do ambiente de trabalho), dos quais Herzberg (1997, apud MARTINS, KUNZ E NETA, 2020) cita como exemplo: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Assim, nota-se que os itens correlacionados de motivação da pesquisa que se relacionaram com itens de desempenho foram itens predominantemente motivacionais. Assim, além de verificar que a motivação no ambiente de trabalho é influenciada por fatores intrínsecos, como o reconhecimento das habilidades profissionais e a realização pessoal (BATTISTI; VIEIRA; FERREIRA, 2024), pode-se verificar que além da satisfação, os fatores motivacionais aparentam influenciar mais

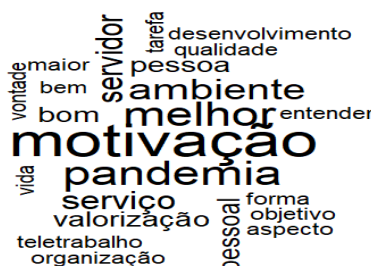
no desempenho do que os fatores higiênicos, que, por si só, na Teoria de Herzberg não levariam à satisfação, apenas ao estado de não insatisfação.

4.4. Análise qualitativa

Neste ponto, observa-se que a pesquisa se valeu de duas perguntas abertas, das quais fora criadas nuvens de palavras, como se segue:

Em relação à questão “53. O que você compreende por ‘Motivação no trabalho’ no contexto de pós-pandemia?”, tem-se a seguinte nuvem de palavras:

Figura 2 - Nuvem de palavras que expressam o que é compreendido por "Motivação no trabalho" no contexto de pós-pandemia, entre servidores públicos



Fonte: Elaborado pelo software Iramuteq com dados do questionário

Assim, para análise destaca-se a palavra “ambiente”, uma vez que “motivação” e “pandemia” constituem a própria pergunta. Quanto ao ambiente, à luz da Teoria de Maslow pode atender a vários níveis de necessidades da pirâmide: as fisiológicas (condições básicas, como iluminação, conforto térmico e salário suficiente); as de segurança (um ambiente estável e seguro, sem riscos físicos ou emocionais), as sociais (relacionamentos positivos no trabalho e senso de pertencimento à equipe), as de estima (reconhecimento no ambiente de trabalho e

respeito dos colegas) e as de autorrealização (oportunidades para inovar, tomar decisões e alcançar o pleno potencial).

Nessa lógica, observa-se a resposta dos participantes ao item 53 que utilizaram a palavra “ambiente”:

Motivação no trabalho é a sensação de bem estar ao desempenhar as atividades profissionais na instituição em que trabalha, que envolve diversos fatores, como um ambiente agradável e amistoso, uma remuneração justa, uma distribuição de serviços com equidade... (Respondente 1)

Um ambiente agradável, com flexibilidade de horário e valorização da qualidade do trabalho. (Respondente 2)

Gostar da minha profissão, ter um ambiente de trabalho leve, bom relacionamento, não trabalhar sob pressão e sempre ter possibilidade de melhoria salarial e de oportunidade dentro da empresa. (Respondente 11)

Um ambiente que te incentive a trabalhar feliz. (Respondente 18)

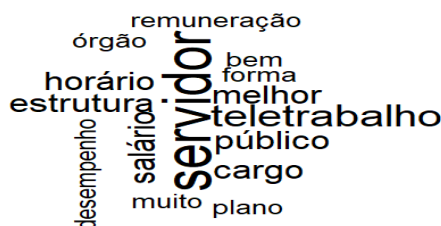
Motivação = salário é bom ambiente de trabalho, harmonia. (Respondente 27)

Assim, nota-se que ambiente nas respostas acima abarcam as diversas facetas do “ambiente”, a fim de suprimir vários níveis de necessidades da pirâmide de Maslow.

Nessa linha, em relação ao desempenho, nota-se que observar o “ambiente” como fator motivador influenciador no desempenho do indivíduo concretiza a afirmação de que *“O contexto de trabalho, ambiente no qual o indivíduo se encontra inserido e do qual recebe profunda influência, pode ser considerado como um determinante de seu comportamento”* (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011).

Quanto à questão “54. Em sua opinião, o que poderia ser proposto para você se sentir mais motivado no trabalho?”, obteve-se a seguinte nuvem de palavras:

Figura 3 - Nuvem de palavras que expressam o que poderia ser proposto para aumentar a motivação no trabalho, entre servidores públicos



Fonte: Elaborado pelo software Iramuteq com dados do questionário

Assim, ganham destaques as palavras “servidor”, “horário”, “teletrabalho”, “estrutura”, “remuneração”. Neste ponto, nota-se que grande parte refere-se à fatores higiênicos, ou seja, relacionados ao ambiente de trabalho. Contudo, verifica-se que ainda que tenha sido menos falado pelos respondentes, há menção ao desempenho, de modo que passa-se a observar as repostas que incluíram a palavra desempenho para responder o que poderia ser proposto para a pessoa se sentir mais motivada no trabalho. Seguem as respostas:

“Gostaria que a qualidade de vida do servidor fosse levada a sério, até para **um melhor desempenho**. Por exemplo, no caso do Governo do Distrito Federal, o fim do teletrabalho configurou um verdadeiro retrocesso e desrespeito à qualidade de vida do servidor, que pelo sistema de metas produzia de forma bem mais efetiva. Situação lamentável.” (Respondente 1)

Neste ponto, pode-se inferir do relato que o teletrabalho proporcionava um ambiente no qual o servidor acreditava que seus esforços se traduziriam em melhor

desempenho (metas atingidas de forma mais eficaz) e quando o teletrabalho foi retirado, isso pode ter diminuído a expectativa de que o esforço individual seria recompensado de forma justa, afetando o desempenho.

Assim, a Teoria da Expectativa pode ser aplicada, pois ela sugere que os indivíduos são motivados a agir com base na expectativa de que seus esforços resultarão em um desempenho eficaz e recompensador.

“Creio que se fosse **colocado metas**, melhoraria ainda mais meu desempenho!” (Respondente 8)

Esta afirmação encontra amparo na Teoria de Estabelecimento de Metas, uma vez que nela, tem-se que a motivação e o desempenho são potencializados quando as metas são claras e específicas, tendo em vista que direcionam a energia dos colaboradores para a superação dos desafios (Tamayo, 2000, apud BATTISTI, VIEIRA E FERREIRA, 2024).

“Acho muito válido trabalhar no modelo híbrido, mas entendo que a realização de **mais encontros presenciais ou mesmo on-line para a troca de informações e experiências com a equipe** motivaria meu desempenho profissional.” (Respondente 30)

Tal afirmação reforça a Teoria da Autodeterminação, uma vez que do relato apresentado, nota-se o senso de pertencimento como motivador do desempenho. Assim, o desejo de mais encontros presenciais ou online também reflete a necessidade de pertencimento. Interações sociais aumentam a conexão com a equipe, o que é motivador e contribui para o engajamento.

Ante o exposto, o quarto capítulo deste trabalho apresentou os resultados e análises da pesquisa acerca de motivação e de desempenho, sob a ótica de servidores públicos. Em síntese, destacam-se os alguns resultados. Na Seção “Resultados descritivos por média, desvio-padrão e coeficiente de variação, verificou-se que a maioria dos itens, tanto de motivação quanto de desempenho, apresentaram CV menor que 0,25 ou próximos a esse valor, com indicação de homogeneidade nas percepções dos servidores. Na Seção “Frequência”, nota-se que as frequências dos itens de motivação e de desempenho tiveram maior incidências nas pontuações altas (5, 6 e 7), ou seja, mais próximas do “concordo totalmente”. Na Seção “Correlação de Spearman”, foram analisadas três correlações, cujo $p > 0,7$, ou seja, as correlações entre motivação e desempenho mais fortes. Na Seção “Análise qualitativa”, analisou-se, por meio de nuvem de

palavras, as duas perguntas abertas presentes no questionário. No próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais desta pesquisa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade testar a relação entre motivação no trabalho e desempenho, segundo a ótica de servidores públicos.

Os servidores participantes são de diferentes órgãos públicos, faixas etárias, tempo de trabalho; parcela deles exercem cargo de gestão, eles possuem grau de escolaridade e rendas diferenciados. Contudo, todos possuem em comum a profissionalização da função pública, ou seja, enquadram na categoria de servidor público, com suas peculiaridades, nas quais destacam-se o regime estatutário, com definição legal de seu comportamento, modo de agir, especialmente, com respeito aos princípios constitucionais, de administração pública.

O que parece ser um limite, um grupo heterôgeneo, na verdade, para este trabalho refletiu na busca em analisar o servidor público, em sua essência, a partir do denominador comum dos servidores públicos, que os difere dos profissionais particulares. Nessa lógica, conclui-se que o primeiro objetivo específico foi atingido, na medida em que foram identificadas características gerais do serviço público.

A presente pesquisa aplicou questionário aos servidores públicos, com itens relacionados à motivação, baseados em cinco Teorias Motivacionais: Teoria de Hierarquia das Necessidades; Teoria dos Dois Fatores; Teoria da Autodeterminação; Teoria da Expectativa e Teoria do Estabelecimento de Metas. Assim, o referencial teórico permitiu a análise dos resultados dos respondentes, com o consequente atingimento do segundo objetivo específico deste trabalho: Descrever as dimensões de motivação no trabalho, segundo a ótica de servidores públicos.

No que tange aos itens relacionados ao desempenho, foram retirados, de forma adaptada, da Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho. Assim, os participantes da pesquisa realizaram sua auto avaliação, acerca do seu comportamento, à luz do que é esperado para a execução do seu cargo. Nesse sentido, após uma análise acerca do Desempenho individual no trabalho, foi possível concluir o terceiro objetivo deste trabalho: Descrever a percepção de servidores públicos quanto ao próprio desempenho no trabalho.

Nessa lógica, foi possível testar a relação entre motivação no trabalho e desempenho, segundo a ótica de servidores públicos. Por meio, da Correlação de

Spearman, foram apresentados itens de motivação e de desempenho que se correlacionam, dentre os quais foram analisados os de correlação mais forte. Além disso, a análise qualitativa permitiu novas reflexões acerca da relação de motivação e desempenho. Assim, constatou-se que em certas dimensões a motivação e o desempenho andam juntos, na mesma direção.

Quanto aos resultados, em termos de conteúdo, este trabalho observou que comportamento do servidor público está relacionado à definição e cumprimento de suas tarefas, já definidas, o que motiva a um comportamento de acordo com os objetivos institucionais, do seu órgão público. Assim, o que se espera de um servidor já está estabelecido normativamente, o que facilita sua percepção de contribuição na consecução da missão e objetivos de determinado órgão público.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar, inicialmente, o alcance da pesquisa, essa poderia ter sido melhor divulgada no procedimento de coleta de dados, visto que poderia ter sido compartilhada por mais canais como o Facebook e até em contato direto a órgãos públicos. Outra limitação consiste no recorte teórico da motivação, há diversas teorias motivacionais que não foram usadas para a construção e análise dos itens do questionário. Além disso, as teorias apresentadas, as variáveis, as dimensões tanto de motivação quanto de desempenho não foram apresentadas de forma exaustiva, assim, este trabalho não possuiu a intenção de esgotar o tema.

Dito isso, reconhece-se que o trabalho adotou uma perspectiva mais abrangente, o que pode limitar a profundidade em alguns pontos. Essa abordagem busca oferecer uma visão geral inicial, servindo como base para estudos futuros mais específicos.

Por fim, embora o presente estudo tenha se concentrado na análise descritiva das variáveis motivação e desempenho, recomenda-se, em pesquisas futuras, a aplicação de métodos de estatística inferencial, como regressão linear ou modelos preditivos, para verificar a influência direta da motivação no desempenho. Essa abordagem permitiria não apenas identificar correlações, mas também realizar previsões mais robustas, ampliando a compreensão das relações causais entre as variáveis. Além disso, recomenda-se validar a escala de motivação usada nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATTISTI, Igor Gazolla; VIEIRA, Jonathan Paulo; FERREIRA, Antonio Carlos. **Motivação no ambiente de trabalho: fatores e impactos no desempenho organizacional**. Revista FT, Ciências Humanas, v. 9, 2024.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional / Sandro Trescastro Bergue**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. **Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento**. Revista de Administração, v. 47, n. 4, p. 523–539, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas em Psicologia, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CARVALHO, Skolaude; PALMEIRA Mauch; MARIANO Hernandes. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 167, 2012.

CARVALHO, José Natanael Fontenele de.; SILVA, Anayana de Sousa. **Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões**. Revista Gestão & Políticas Públicas, n. 9, p. 306–321, 2019.

COELHO JR., Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; SEIDL, Juliana; PEREIRA, André de Carvalho Pereira. **Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho**. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JR., Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho**. Estudos de psicologia, v. 16, n. 2, p. 111–120, 2011.

COELHO JR., Francisco Antonio; MARQUES-QUINTEIRO, Pedro; FAID, Cristina; FIGUEIRA, Tânia Gomes; LIMA, Antonio Paulo Pinheiro; FREITAS, Liziane Castilhos

de Oliveira. **“Sem trabalho eu não sou nada, não tenho identidade”**: um estudo qualitativo em uma organização pública brasileira. *Ciências e Políticas Públicas / Public Sciences & Policies*, v. 7, n. 1, p. 145–167, 2021.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Springer, 1985.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro. Editora Forense, 2022.

DINIZ, Alessandra Santos. **Satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos servidores assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior**. 2021. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Viçosa, Rio Paranaíba. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. Editora Atlas. 5ª edição. São Paulo, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

HAUKE, J., & KOSSOWSKI, T. (2011). **Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data**. *Quaestiones Geographicae*, 30(2), 87-93.

LEITE, Matheus Henrique Bastos; COELHO JR., Francisco Antonio; RÊGO, Mariana Carolina Barbosa. **Suporte Organizacional, Comprometimento Afetivo, Auto-Avaliação de Desempenho e Maturidade da Prática de Governança ‘Gestão de Riscos’: Estudo em uma Autarquia Federal**. IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP. Sociedade Brasileira de Administração Pública Brasil, 2022.

LUIZ, Diogo Siqueira; BERTONI, Flávia de Aguiar; MACHADO, Guilherme Bohm. **Análise do grau de motivação comparando os fatores expostos por Herzberg: estudo de caso em uma empresa de formação de condutores**. *Recapê- Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, nº 1, p. 28-45, 2019.

MARTINS, Pablo Luiz; KUNZ, Karina Maria; NETA, Maria do Carmo Santos. **A (des) motivação do servidor público frente as mudanças de gestão administrativa**. *Revista Humanidades e Inovação*, v.8, n.57, 2021.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO MC & SANCHES O 1993. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Caderno de Saúde Pública* 9(3):239-262.

MOTTA, Raquel Dias da Silveira. **Agentes públicos: classificação.** Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 2. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/3/edicao-2/agentes-publicos:-classificacao>. Acesso em: out/2024.

OLIVEIRA, Brenda Tavella Oliveira; SILVA, Valmir Jacinto da. **Teoria da Autodeterminação na compreensão da motivação da aprendizagem de Química dos alunos da Educação de Jovens e Adultos.** 2010.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. **Motivação e Satisfação no trabalho para a gestão organizacional.** RECIMA 21 - Revista Científica Multidisciplinar, v.5, n.6, 2024.

RATINAUD, P. **IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires [Computer software].** 2009. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>.

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

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise descritiva de dados.** Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG, v. 1, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional – Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** Pearson Education, 2011.

SILVA, Alan Rodrigues da. **Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento afetivo e**

intenção de rotatividade: um estudo multinível. 2018. x, 313 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

SILVA, Flávia Fernanda Ribeiro e; PASCHOAL, Tatiane; COELHO JR., Francisco Antônio Coelho Júnior. **Engajamento no trabalho e identificação com o propósito organizacional: Um estudo no Senado Federal.** Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 22, p. e92710, 2024.

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira. ARAÚJO, Najara Medeiros de. **Motivação no serviço público.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 3, p.01-24. TRI III, 2022.

SILVA, Levy Ruanderson Ferreira da; GONÇALVES, Tadeu Junior de Castro; SANTOS, Ticiane Lime dos; LACERDA, Liliane Farias; CARVALHO, Josué de Lima. **Teletrabalho após a pandemia do COVID-19: qual a percepção dos servidores públicos?.** CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES, v. 17, n. 4, p. e4929, 2024.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, p. 33–54, 2003.

TINTI, D. DA S.; BARBOSA, G. C.; LOPES, C. E. **O software IRAMUTEQ e a Análise de Narrativas (Auto)biográficas no Campo da Educação Matemática.** Bolema Boletim de Educação Matemática, v. 35, n. 69, p. 479–496, 2021.

VIANA, Ludmila Talita Galheiro; SILVA, Ana Cristina Alves da; VANTINE, Danisia Olivia Dias. **A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios (RJ).** Revista Brasileira de Administração Científica, v.14, n.1, p.33-45, 2023.

VIANA, Jaya. **Pirâmide de Maslow: o que é, para que serve e como aplicar.** Site Keeps, 2023. Disponível em: <https://keeps.com.br/piramide-de-maslow-o-que-e-para-que-serve-e-como-aplicar/>. Acesso em: 22 de novembro de 2024.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de; OLIVIERA, E. R. de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista ADMPG, [S. I.], v. 4, n. 1, 2011.

ZONATTO, V. C. DA S.; SILVA, A. D.; GONÇALVES, M. **Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional.** Revista de Administração IMED, v. 8, n. 1, p. 169, 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

1. Em qual órgão público você trabalha?

2. Você é do gênero:

() Masculino

() Feminino

() Outro:_____.

() Prefiro não informar

3. Qual a sua faixa de idade?

() Até 20 anos

() 21 a 30 anos

() 31 a 40 anos

() 41 a 50 anos

() Mais de 50 anos

4. Qual seu tempo de trabalho em órgão público?

() Menos de 1 ano

() 1 a 5 anos

() 6 a 10 anos

() 11 a 15 anos

() 16 a 20 anos

() Mais de 21 anos

5. Você exerce cargo de gestão?

() Sim

() Não

6. Qual seu grau máximo de escolaridade?

() Ensino Fundamental

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Pós-graduação Lato sensu (Especialização, MBA, etc)
- ☐ Pós-Graduação Stricto sensu (Mestrado, Doutorado)
- ☐ Outro:

7. No geral, qual é sua renda individual mensal:

- ☐ 1 a 3 salários mínimos
- ☐ 3 a 5 salários mínimos
- ☐ 5 a 10 salários mínimos
- ☐ acima de 10 salários mínimos

8. O ambiente de trabalho é agradável.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

9. A remuneração em meu trabalho me motiva enquanto servidor público.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

10. A estabilidade empregatícia é um fator de motivação para o servidor público.

- ☐ 1-Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7-Concordo totalmente

11. As relações interpessoais com meus colegas de trabalho são boas e me motivam.

- ☐ 1-Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7-Concordo totalmente

12. Executo melhor minhas tarefas quando penso que estou prestando um serviço à sociedade.

- ☐ 1-Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7-Concordo totalmente

13. Tenho liberdade para tomar iniciativas próprias na solução de problemas.

- ☐ 1-Discordo totalmente

- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7-Concordo totalmente

14. Realizar tarefas que são compatíveis com as minhas competências me motivam.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

15. A possibilidade de ascensão profissional me motiva a trabalhar melhor.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

16. Me sinto mais motivado a cumprir minhas responsabilidades no trabalho, quando acredito que meus esforços me levarão a um bom desempenho.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3

- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

17. Sentir que tenho recursos necessários (tempo, equipamentos, apoio) para realizar minhas tarefas com sucesso me motiva.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

18. Sentir que estou cumprindo meu propósito no trabalho enquanto servidor público me motiva.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7- Concordo totalmente

19. A oferta de um bom plano de saúde é um fator de motivação para o servidor público.

- ☐ 1- Discordo totalmente
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

☐ 6

☐ 7- Concordo totalmente

20. Sentir um forte senso de integração na Organização em que trabalho me motiva.

☐ 1- Discordo totalmente

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7- Concordo totalmente

21. Servir aos cidadãos me faz sentir bem mesmo que não fosse pago para isso.

☐ 1- Discordo totalmente

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7- Concordo totalmente

22. Me sinto realizado com meu trabalho.

☐ 1- Discordo totalmente

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7- Concordo totalmente

23. Me sentir reconhecido profissionalmente me motiva a ter um melhor desempenho no trabalho.

() 1- Discordo totalmente

() 2

() 3

() 4

() 5

() 6

() 7- Concordo totalmente

ANEXOS

Anexo A - Escala de Auto Avaliação de Desempenho no Trabalho

	Leia atentamente os itens abaixo e escolha o ponto da escala (1 a 7, sendo 1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente) que melhor representa a sua opinião quanto às situações descritas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.						
	1- Discordo totalmente	2	3	4	5	6	7- Concordo totalmente
24. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.							
25. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta organização.							
26. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.							
27. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos da organização.							
28. Meu trabalho é importante para o desempenho da organização.							
29. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento							

técnico em minha área de atuação.							
30. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.							
31. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.							
32. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha no meu trabalho.							
33. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.							
34. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.							
35. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.							
36. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.							
37. Recebo							

orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.							
38. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da organização.							
39. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos da organização.							
40. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.							
41. São realizados encontros e reuniões em grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.							
42. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas da organização.							
43. Avalio							

satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.							
44. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.							
45. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.							
46. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.							
47. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.							
48. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.							
49. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.							
50. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.							
51. Utilizo os feedbacks que me							

são dados para melhorar meu desempenho.							
52. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da organização.							

Perguntas abertas:

53. O que você compreende por “Motivação no trabalho” no contexto de pós-pandemia?

54. Em sua opinião, o que poderia ser proposto para você se sentir mais motivado no trabalho?