



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

PATRÍCIA DO NASCIMENTO SILVA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPE E SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA DOS SERVIDORES TAE'S DO CAV: ANÁLISE À LUZ
DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SELF-DETERMINATION THEORY -
SDT).**

RECIFE, 2025

PATRÍCIA DO NASCIMENTO SILVA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPE E SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA DOS SERVIDORES TAE'S DO CAV: ANÁLISE À LUZ
DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SELF-DETERMINATION THEORY -
SDT).**

Dissertação em fase de desenvolvimento a ser apresentada à banca de defesa do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – Mestrado Profissional do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rosane Maria Alencar da Silva

RECIFE, 2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Silva, Patricia do Nascimento.

Políticas de gestão de pessoas da UFPE e sua influência na motivação extrínseca dos servidores TAE's do CAV: Análise à luz da Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory- SDT) / Patricia do Nascimento Silva. - Recife, 2025.

122f.: il.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, 2025.

Orientação: Rosane Maria Alencar da Silva.

1. Motivação; 2. Gestão de pessoas; 3. Teoria da Autodeterminação; 4. Servidores públicos. I. Silva, Rosane Maria Alencar da. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

PATRÍCIA DO NASCIMENTO SILVA

**POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPE E SUA INFLUÊNCIA NA
MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA DOS SERVIDORES TAE'S DO CAV: ANÁLISE À LUZ
DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SELF-DETERMINATION THEORY
-SDT).**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Aprovada em: 15/09/2025

BANCA EXAMINADORA

Dra. Rosane Maria Alencar da Silva (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Dr. Denilson Bezerra Marques (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dra. Marcela Rebecca Pereira (Examinadora Externa)
Universidade de Pernambuco

Dedico este trabalho àquela que é o reflexo mais puro do amor e do cuidado de Deus na minha vida. À mulher cujo esforço incansável tornou possível a realização de cada um dos meus sonhos, cujos joelhos dobrados em oração sustentaram a força das minhas conquistas. Por ela, e para ela, ofereço cada vitória alcançada: minha amada mãe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus - fonte de toda força, amor e sabedoria - e a Jesus - luz que me orienta e inspira meus passos. Sou grata também à presença constante das boas energias, à proteção silenciosa e aos espíritos de luz e amor que me sustentaram nos momentos de desafio e me inspiraram nos de conquista. Acredito que cada passo desta jornada foi guiado por um cuidado maior, invisível aos olhos, mas sempre presente em minha caminhada.

À intercessão de Nossa Senhora sou profundamente grata, amor perfeitamente retratado nas palavras da canção: *“que me ama, me ampara, me protege com manto protetor. Intercede sempre em meu favor”*.

Aos meus pais que sempre foram minha base, meu norte, minha direção. À minha mãe que é meu porto seguro, minha luz, meu abrigo, certeza nos meus momentos de incerteza e ânimo nos meus momentos de desânimo. Ao meu pai, cujo amor sutil e verdadeiro me faz perceber que é na essência do nosso coração que mora o cuidado, o afeto e a ligação que nos une.

Ao meu esposo, meu grande companheiro na jornada da vida. Meu parceiro de todas as horas, aquele que compartilha comigo sonhos, desafios e alegrias, tornando cada passo mais leve e especial. Meu muito obrigada pelo nosso amor, cumplicidade e parceria.

À toda minha família, todos os meus familiares e parentes (inclusive os que não estão mais fisicamente entre nós, mas permanecerão para sempre na minha memória) pela motivação, incentivo e torcida constante, não apenas nesta jornada, mas em todas as áreas da minha vida. Vocês me inspiram a buscar ser uma pessoa melhor.

Aos amigos, agradeço pela parceria, pela lealdade, pelas palavras de incentivo, pelas conversas que tornaram este percurso mais tranquilo e pela leveza que só a amizade sincera pode trazer.

A todos que fazem parte do Centro Acadêmico da Vitória: vocês foram peças essenciais e indispensáveis para tornar este caminho menos árduo. Conversas, auxílios, conselhos, participação na pesquisa, cooperação e colaboração – consegui apoio de todos os cavianos que, de alguma forma, me impulsionaram nesta trajetória. Um agradecimento especial a todos os TAE's do CAV e, oportunamente, à Pró-Reitora de Gestão de Pessoas - Professora Brunna Carvalho - cujas participações e contribuições possibilitaram a conclusão desta pesquisa.

Minha eterna gratidão aos meus queridos amigos e amigas que estão comigo todos os dias. Com os quais divido não apenas as demandas dos nossos setores - Diretoria e Gestão de Pessoas -, mas compartilho angústias, realizações, sonhos, alegrias e desafios da vida. Vocês foram muito especiais neste percurso; sintam-se parte desta conquista, pois somos mais que uma equipe: somos amigos! Obrigada pelo apoio e incentivo diário.

À turma mais maravilhosa do MGP: a turma 19. Que turma, que sintonia, quanta colaboração, cumplicidade e companheirismo vivemos nesse percurso! Nossas discussões riquíssimas nas aulas, nossos almoços, nossos cafezinhos... que galera especial! Eterna gratidão a todos vocês e de uma maneira muito especial a Érika Eloênia, Felipe Rodrigues e Marília Sobral – vocês foram presentes de Deus nessa árdua e intensa caminhada.

Em nome da minha orientadora, Professora Rosane Alencar, agradeço imensamente a todos os professores do MGP. Além de transmitir muito conhecimento, deram um show de empatia e motivação para que toda a turma alcançasse o êxito, a vitória. Caminharam conosco em uma relação de companheirismo e parceria, o que nos motivou ainda mais a seguir adiante. Em nome de Juliana Henrique, agradeço também a toda a equipe da secretaria do Programa pela competência e eficiência.

Com imensa gratidão afirmo que sem cada um de vocês, esta conquista não teria sido possível. Meu muito obrigada a todos e todas!! Saber que posso contar com vocês me motiva a novos desafios na certeza de que nunca estarei sozinha.

Por fim, levanto todos os dias com coragem e fé, conto com a força do Alto e com o apoio de quem caminha comigo, sigo confiante pois tudo posso naquele que me fortalece e sigo parafraseando os versos de uma canção popular: *“levanta cedo pra labuta que eu tô pronto. Eu muito conto com meu Deus que tá no céu. Eu tenho a senha pra correr em todo canto, humildade e a disciplina dos sermão que mãe me deu”*.

RESUMO

Esta pesquisa analisa como as políticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) influenciam os estados motivacionais extrínsecos dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) do Centro Acadêmico de Vitória (CAV), sob a ótica da Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory – SDT), desenvolvida por Deci e Ryan. A motivação extrínseca, segundo essa teoria, se apresenta em diferentes níveis de regulação - externa, introjetada, identificada e integrada -, os quais podem ser estimulados conforme o ambiente institucional e suas práticas de gestão. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em levantamento bibliográfico, aplicação de formulário estruturado com questões fechadas e abertas junto a servidores TAE's do CAV, além de análise do Plano Estratégico Institucional sob a ótica da temática de Gestão de Pessoas e entrevista semiestruturada com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE). Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com categorização das respostas e identificação de padrões com base nas interpretações construídas pelos participantes. Os resultados evidenciam que, embora a UFPE possua diretrizes e ações voltadas à valorização, reconhecimento e desenvolvimento dos seus servidores, ainda persistem fragilidades percebidas no que se refere ao feedback da gestão, oportunidades de progressão, ações formativas e alinhamento com valores pessoais. Com base nos achados, a pesquisa propõe recomendações que visam à melhoria das políticas de gestão de pessoas, com foco na promoção de um ambiente mais motivador e alinhado à autonomia, competência e pertencimento. Dessa forma, o estudo contribui para o fortalecimento das práticas institucionais e para o debate sobre estímulos motivacionais no serviço público federal, especialmente no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Palavras-chave: Motivação, Gestão de Pessoas, Teoria da Autodeterminação, Servidores Públicos.

ABSTRACT

This study analyzes how the personnel management policies of the Federal University of Pernambuco (UFPE) influence the extrinsic motivational states of the Technical-Administrative Education (TAE) staff at the Vitória Academic Center (CAV), based on the Self-Determination Theory (SDT) developed by Deci and Ryan. According to this theory, extrinsic motivation manifests through different regulatory levels—external, introjected, identified, and integrated—which may be stimulated depending on the institutional environment and its management practices. This is a qualitative research, grounded in bibliographic analysis, a structured questionnaire with open and closed questions applied to TAE staff at CAV, and a semi-structured interview with the Pro-Rector of People Management and Quality of Life (PROGEPE). Data were analyzed using content analysis, with categorization of responses and identification of patterns based on the interpretations constructed by the participants. The results indicate that, although UFPE has guidelines and actions focused on valuing, recognizing, and developing its staff, perceived weaknesses remain regarding managerial feedback, career advancement opportunities, training actions, and alignment with personal values. Based on the findings, the study proposes recommendations aimed at improving people management policies, with a focus on fostering a more motivating environment aligned with autonomy, competence, and relatedness. Thus, the study contributes to strengthening institutional practices and to the broader discussion on motivational stimuli in the federal public service, especially within the context of Federal Institutions of Higher Education (IFES).

Keywords: Motivation, People Management, Self-Determination Theory, Public Servants.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow	25
Figura 2 - Leis e Decretos aplicados à Gestão de Pessoas no âmbito Federal	30
Figura 3 - Tipos de Motivação Humana proposto pela STD	35
Figura 4 - Influências para as Consequências Comportamentais	36
Figura 5 - Organograma da PROGEPE	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação como servidor(a) TAE no CAV.	64
Gráfico 2 - Motivação por recompensas ou benefícios.	65
Gráfico 3 - Pressão de superiores objetivando o alcance de metas.	65
Gráfico 4 - Influência do reconhecimento pela chefia.	66
Gráfico 5 - Realização de atividades por obrigação moral.	67
Gráfico 6 - Realização de atividades x autoestima.	68
Gráfico 7 - Autoestima x desempenho no trabalho.	68
Gráfico 8 - Importância das atividades executadas para o setor/instituição.	70
Gráfico 9 - Identificação com os valores do setor ou UFPE.	70
Gráfico 10 - Contribuição maior do trabalho.	71
Gráfico 11 - Reflexo do trabalho na perspectiva pessoal.	73
Gráfico 12 - Alinhamento do trabalho com valores e crenças pessoais.	73
Gráfico 13 - Tarefas x Perspectiva humana.	74
Gráfico 14 - Integração entre o trabalho e os objetivos de vida.	74
Gráfico 15 - Conhecimento das políticas de gestão de pessoas da UFPE.	77
Gráfico 16 - Participação em ações de capacitação promovidas pela UFPE.	78
Gráfico 17 - Contribuição da capacitação para o desenvolvimento profissional.	79
Gráfico 18 - Expectativa de crescimento x Plano de carreira.	81
Gráfico 19 - Oportunidades de progressão funcional.	82
Gráfico 20 - Feedback da gestão.	83
Gráfico 21 - Cooperação e bem-estar no ambiente de trabalho.	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de estados motivacionais (SDT)	37
Tabela 2 - Estados motivacionais extrínsecos (STD)	41
Tabela 3 - Objetivos estratégicos da UFPE e suas respectivas ações	55
Tabela 4 - Categorias e códigos da análise de conteúdo da entrevista	62
Tabela 5 – Categorias e códigos da análise de conteúdo referentes à influência das políticas de gestão de pessoas da UFPE na motivação dos servidores.	85
Tabela 6 – Categorias e códigos da análise de conteúdo sobre sugestões de mudanças e melhorias para estimular a motivação dos servidores TAE no CAV.	87
Tabela 7 – Categorias e códigos da análise de conteúdo dos comentários gerais sobre motivação e gestão de pessoas na UFPE.	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAS	Centro Acadêmico do Sertão
CAV	Centro Acadêmico da Vitória
CET	Teoria da Avaliação Cognitiva
DISMAP	Diagnóstico Institucional de Saúde Mental e Ambiente de Trabalho
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LNC	Levantamento de Necessidades de Capacitação
OIT	Teoria da Integração Organísmica
PCCTAE	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Técnicos Administrativos em Educação
PEI	Plano Estratégico Institucional
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos
RSC	Reconhecimento de Saberes e Competências
RUF	Ranking Universitário Folha
SDT	Self-Determination Theory
TAD	Teoria da Autodeterminação
TAE's	Técnico-Administrativos em Educação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	JUSTIFICATIVAS	20
2.1	JUSTIFICATIVA ACADÊMICA	20
2.2	JUSTIFICATIVA SOCIAL	20
3	OBJETIVOS	22
3.1	OBJETIVO GERAL	22
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4	REFERENCIAL TEÓRICO	23
4.1	MOTIVAÇÃO	23
4.2	A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO PÚBLICA	26
4.3	A GESTÃO DE PESSOAS	27
4.3.1	A evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal	29
4.3.2	Gestão e motivação no serviço público	33
4.4	TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO (SELF-THEORY DETERMINATION - STD)	34
4.4.1	Motivação intrínseca na STD	38
4.4.2	Motivação extrínseca na SDT	38
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
5.1	O <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA E INFORMAÇÕES SOBRE A INSTITUIÇÃO ESTUDADA	45
5.2	PÚBLICO ALVO E AMOSTRA DA PESQUISA	46

5.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	48
5.4	ANÁLISE DOS DADOS	49
5.5	DIRECIONAMENTO DA PESQUISA	52
6	RESULTADOS - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	53
6.1	ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS ADOTADAS PELA UFPE NO CONTEXTO DA SUA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	54
6.1.1	A Gestão de Pessoas no Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE	54
6.1.2	Entrevista Institucional - Representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE	56
6.1.3	Análise de Conteúdo dos dados obtidos por meio da entrevista	62
6.2	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	64
6.3	POLÍTICAS ESPECÍFICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPE	77
6.4	OPINIÕES DOS SERVIDORES SOBRE GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	84
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
7.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	99

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A. Formulário da pesquisa direcionado aos TAE's

APÊNDICE B. Roteiro da entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

APÊNDICE C. Relatório de propostas de melhorias para a Política de Gestão de Pessoas da UFPE

1 INTRODUÇÃO

O termo motivação deriva da palavra em latim *movere*, que significa mover para realizar determinada e específica ação ou conjunto desta. O dicionário brasileiro da língua portuguesa Michaelis o define como “ato ou efeito de motivar”, além de trazer a definição de cunho psicológico expresso como “série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo determinando-lhe o comportamento” (Michaelis, [s.d.]).

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que a motivação não consiste em um comportamento padrão ou uniforme, mas em formas de agir que variam entre as pessoas e inclusive na mesma pessoa, dependendo do contexto e das circunstâncias. A motivação é influenciada pela situação em que o indivíduo se encontra, podendo ser estimulada ou não.

No que se refere à motivação no trabalho, esta constitui um fator crucial para o desempenho e a eficiência das organizações. No setor público, destaca-se a peculiaridade do impacto social decorrente da qualidade dos serviços prestados à sociedade. É importante ressaltar as especificidades próprias da administração pública, como o maior dinamismo na interação entre o servidor e o cidadão, especialmente quando comparado a contextos como o de uma produção industrial, por exemplo. Soma-se a isso a complexidade advinda dos aspectos políticos e legais que caracterizam essa esfera.

Diferentes teorias versam sobre a temática - a exemplo da Teoria do Reforço (1930), Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), Teoria da Equidade (1963) - restando reconhecida a importância de compreender a motivação e quais as possíveis formas e ações necessárias para estimulá-la.

No final da década de 80, Edward Louis Deci e Richard Michael Ryan surgem como precursores da Teoria da Autodeterminação - TAD (*Self-Determination Theory* - SDT) cujo teor versa sobre a variação da motivação humana em um contínuo que vai desde a desmotivação, perpassa a motivação extrínseca até atingir a intrínseca - a mais autônoma -, sendo influenciada por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. A teoria diferencia os tipos de motivação e relaciona cada um com consequências distintas para a aprendizagem, desempenho, experiência pessoal e bem-estar.

Segundo Deci e Ryan (2000), idealizadores da SDT, quanto mais autônoma for a motivação extrínseca mais ela tende a favorecer o engajamento. Os autores definem motivação como a força que gera energia, direciona e sustenta o comportamento humano, sendo ela central para a regulação biológica, cognitiva e social.

A TAD consiste em uma teoria que explora como diferentes tipos de motivação impactam o comportamento humano e o bem-estar. No que diz respeito aos estados motivacionais oriundos de estímulos externos, estes são categorizados como motivação extrínseca externa, introjetada, identificada e integrada representados nesta ordem como o “caminho a ser trilhado” rumo à motivação plena na qual a tarefa é realizada pelo sujeito pelo prazer em si.

Neste aspecto, Ryan e Deci (2000) afirmam que a principal razão pela qual as pessoas realizam suas ações deve-se ao fato de os comportamentos serem estimulados, modelados ou valorizados por outras pessoas, ou seja, o reconhecimento como um fator motivacional basilar. Ademais, sugere-se que a relação de pertencimento e conexão com outros indivíduos é centralmente importante para a internalização e autonomia da motivação.

Reconhecida a imprescindibilidade das pessoas para o alcance de resultados favoráveis, Meirelles (2016) ressalta que, no âmbito do serviço público, o servidor deve cumprir seu dever com eficiência e a atividade administrativa cumprida com presteza, perfeição e rendimento funcional.

No que afeta à prestação de serviços públicos dentro de um padrão desejável, a motivação constitui um fator determinante. Servidores públicos motivados tendem a ser mais empenhados e dedicar-se com mais afinco ao atendimento dos cidadãos. Nessa perspectiva, Silva (2024) afirma que:

A motivação dos funcionários, embora seja um elemento abstrato no ambiente organizacional e muitas vezes negligenciada na gestão, é um fator fundamental para o sucesso da organização, seja ela pública ou privada. É imprescindível encará-la e tratá-la como tal, caso contrário, todos os esforços para modernização de processos, conquista de clientes, expansão de mercados, investimento em tecnologia e busca por maior competitividade e lucratividade podem ser frustrados devido a uma abordagem inadequada da questão da motivação dos recursos humanos, incluindo os servidores públicos. (Silva, 2024, p. 17)

As condições organizacionais devem ser propícias para o desenvolvimento das potencialidades dos “capitais humanos”, além de oferecer oportunidades e recursos objetivando estimular a motivação e mantê-los motivados. Identifica-se a necessidade de transformações e aprimoramentos contínuos na forma de gerir pessoas, merecendo destaque a imprescindibilidade de os gestores compreenderem que a manutenção de colaboradores motivados é indispensável para o sucesso das organizações.

É fundamental compreender a importância da gestão de pessoas na esfera pública. A análise das relações de trabalho e o entendimento dos fatores motivacionais são determinantes

para a implantação de estratégias que contribuam para o alcance de uma motivação cada vez mais autônoma que tende a culminar com o atendimento de maneira compatível à expectativa da sociedade no que tange à otimização dos resultados pretendidos.

Aspectos inerentes à peculiaridades do setor público, como ausência de autonomia das gestões locais para concessão de incentivos financeiros e as disfunções da burocracia, podem influenciar a motivação dos servidores. Paralelamente, a crescente demanda por eficiência (princípio constitucional previsto na Carta Magna (1988)) no serviço público torna urgente a compreensão de como esses fatores podem ser otimizados e as adversidades trazidas por eles mitigadas visando ao aumento do engajamento e da qualidade dos serviços prestados.

Considerando que a consecução dos objetivos das organizações depende dos recursos humanos que ali atuam, o êxito na prestação mencionada possui relação direta com a motivação dos servidores.

No âmbito do Governo Federal, por exemplo, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) vêm sendo implementadas como instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública através do Governo Digital - conforme abordado pela Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. (BRASIL, 2021).

Contudo, resguardada sua importância, as inovações tecnológicas por si só não são suficientes para que as organizações públicas logrem êxito em seus resultados. As interações humanas na mediação da oferta de um serviço de qualidade à sociedade constituem elementos vitais para o alcance dos objetivos.

É crucial que a Gestão de Pessoas crie estratégias que objetivem impulsionar, estimular a motivação dos colaboradores seja pelo reconhecimento, pela valorização, pelo desenvolvimento pessoal e profissional, pela existência de um ambiente de trabalho positivo, pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, respeitadas as demandas e dinamismos psicológicos individuais haja vista que o que motiva um pode não apresentar o mesmo efeito sobre o outro.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a comunidade acadêmica é formada pelos docentes, discentes e Técnico-Administrativos em Educação (TAE's) que atuam visando ao cumprimento das atividades meio e finalísticas. Os TAE's ocupam os mais variados cargos de diferentes níveis de escolaridade e atuam junto às atividades acadêmicas e administrativas, ambas alinhadas ao compromisso de lograr êxito nos resultados organizacionais de maneira eficiente.

No contexto da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a IFES traz em seu Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013 - 2027 abordagens relacionadas à motivação de pessoas. Dentre as Declarações de Visão de Futuro, cujo texto é conceituado como “um referencial para a definição da Visão da Instituição e dos Objetivos Estratégicos da UFPE para 2027” (UFPE, 2013, p. 17), uma das suas seis linhas de atuação institucional é voltada para Recursos Humanos sob o enfoque das diretrizes replicadas a seguir - o que explana uma preocupação da Instituição com o tema:

Políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho propiciam a motivação e o crescimento profissional, que contribuem para potencializar o desenvolvimento institucional e promovem a criatividade e a inovação em um bom clima organizacional;

[...]

Técnicos-administrativos têm seu trabalho valorizado em um ambiente que propicia a efetividade das atividades meio que dão suporte às atividades fim, permitindo que os docentes se concentrem nas suas atividades acadêmicas, e discentes no seu processo de formação. (UFPE, 2013, p. 21-22)

Dada a importância do tema, outros estudos investigaram a motivação, os fatores motivacionais e seus impactos para os servidores públicos da UFPE sob diferentes enfoques. Menezes (2016) buscou entender os elementos ligados à motivação e à satisfação no ambiente de trabalho que resultaram na decisão de afastar ou remover esses profissionais entre os anos de 2012 e 2014. Souto Maior (2022) identificou quais os fatores motivacionais mais importantes e menos existentes e os hierarquizou em conformidade com a percepção dos TAE's da UFPE nos seus respectivos contextos de trabalho.

Similarmente, existem na literatura estudos similares realizados em outras instituições públicas de ensino superior: Araújo (2018) investigou os fatores que possibilitam a motivação dos servidores TAE's do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba; Calgaro (2012) realizou estudo cujo objetivo foi analisar os fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Pampa; Nunes (2021) objetivou definir quais as categorias prioritárias para ações gerenciais capazes de favorecer a motivação dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) à luz de três teorias motivacionais (Herzberg, Adams e Frankl); Diniz (2021) estudou a percepção dos servidores assistentes administrativos lotados em um campus de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada no interior do Estado de Minas Gerais quanto a motivação e a satisfação no trabalho.

Constatada a motivação como fator determinante e precípuo para potencialização do desenvolvimento institucional alinhado à prestação de serviço público de maneira eficiente,

bem como a imprescindibilidade de políticas e ações implementadas pelas Instituições como forma de estimular a motivação dos seus servidores visando ao alcance deste objetivo, esta pesquisa buscará responder a seguinte indagação: **à luz da Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT), como os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV são estimulados pelas políticas de gestão de pessoas da UFPE?**

O CAV foi inaugurado em 21 de agosto de 2006 a partir da decisão do Governo Federal de interiorização do ensino público superior. O Centro conta com 08 (oito) cursos de graduação, sendo 06 (seis) presenciais e 02 (dois) à distância, além de programas de pós-graduação, residências e especializações. No seu quadro efetivo de pessoal dispõe de 247 servidores, sendo 154 docentes e 93 TAE's.

Este estudo objetiva analisar a relação entre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV. Após a análise dos resultados desta pesquisa, será apresentado um relatório para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) visando à proposição de melhorias que possam vir a colaborar com a consolidação de ações sintonizadas com os interesses do público estudado.

A teoria estudada e utilizada como direcionamento científico para a análise será a SDT com enfoque nas abordagens inerentes à motivação extrínseca e seus estados motivacionais.

Esta pesquisa qualitativa será materializada através da aplicação de formulários, levantamento bibliográfico, análise documental e entrevista. Por fim, pretende-se desenvolver uma compreensão mais holística das dinâmicas motivacionais que influenciam as decisões profissionais e o engajamento no trabalho por estes servidores.

2 JUSTIFICATIVAS

As justificativas de natureza acadêmica e social deste estudo serão apresentadas a seguir.

2.1 JUSTIFICATIVA ACADÊMICA

Sob o ponto de vista acadêmico, este estudo se justifica em razão de servir como base para futuras pesquisas sobre a temática da motivação laboral, principalmente por meio de discussões que permitam a ampliação do campo de análise dos vários construtos que envolvem o tema e a aplicação das consagradas teorias motivacionais em organizações públicas - ambas com a finalidade de melhorar o cenário das instituições governamentais no que tange à prestação do serviço público pelos servidores TAE's das IFES.

Assim, um dos seus propósitos da presente pesquisa é contribuir para a literatura sobre motivação no serviço público, fornecendo uma análise contextualizada da percepção de uma categoria específica de servidores públicos acerca das ações de uma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e suas ações voltadas para os aspectos motivacionais extrínsecos.

Academicamente, este estudo justifica-se por objetivar suprir a lacuna literária concernente à investigação e análise acerca de quais os principais fatores motivacionais, fontes de satisfação e insatisfação existentes e promovidas pela UFPE afetam os TAE's lotados no CAV.

2.2 JUSTIFICATIVA SOCIAL

Colaboradores motivados e satisfeitos tendem a ser mais produtivos, comprometidos e a oferecer melhores resultados, o que é essencial para a implementação eficaz das políticas públicas e para o atendimento das necessidades da sociedade.

O interesse pelo estudo do comportamento motivacional vem alcançando maiores patamares e relevância no que tange à discussão e compreensão do tema. Bergamini (1997) reforça a ideia de que a maior parte dos fracassos nas empresas não acontece por falta de conhecimento técnico, mas sim pela forma como as pessoas são tratadas. Destaca que a forma como os colaboradores são conduzidos e valorizados pelas lideranças podem impactar na qualidade da sua atuação.

Visando alcançar os objetivos institucionais da UFPE, os TAE's desempenham um papel fundamental no suporte e na gestão das atividades acadêmicas e administrativas. Entender os fatores que influenciam a motivação e a satisfação desses servidores é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

A análise qualitativa, através da aplicação de formulários, levantamento bibliográfico, análise documental e entrevista, permitirá uma compreensão aprofundada das experiências dos servidores, possibilitando identificar a percepção deles e sugerir ações que contribuam para o bem-estar e a eficiência desses profissionais. Além disso, os resultados deste estudo poderão subsidiar a formulação de políticas institucionais mais adequadas às necessidades e expectativas dos servidores técnico-administrativos - a partir da expansão dos resultados para a UFPE, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório, o que, beneficiará toda a comunidade acadêmica e, consequentemente, social.

Ainda, pretende-se oferecer informações relevantes para gestores e formuladores de políticas na área de recursos humanos, que possam auxiliar na criação de estratégias mais eficazes para melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a motivação dos servidores e que poderá servir de referência para outras instituições de ensino superior que enfrentam desafios semelhantes na gestão de seus recursos humanos.

Klein & Mascarenhas (2016) ressalta que a percepção de relevância social do trabalho desempenha um papel crucial na motivação dos servidores públicos e este fato pode ser associado a uma série de benefícios organizacionais, incluindo a redução do absenteísmo, menor rotatividade de pessoal, maior comprometimento organizacional e, por conseguinte, continuidade de maneira qualificada na prestação de serviços à sociedade possibilitando o atendimento do princípio da eficiência com a oferta de serviço público mais ágil e qualificado. Dessa forma, destaca-se a significativa potencialidade de aplicação prática para os achados da pesquisa.

No âmbito da UFPE, a instituição evidencia em seu PEI a relevância de elementos motivadores como a valorização, reconhecimento e profissionalização dos seus servidores, além de destacar a importância de um bom clima organizacional como fatores fundamentais para o alcance da sua "Visão de Futuro" e cumprimento da sua missão (UFPE, 2013). O locus da pesquisa é composto pelos servidores TAE's lotados e em exercício no Centro Acadêmico da Vitória (CAV), sediado em Vitória de Santo Antão - PE. Inaugurado em 2006 no contexto do programa de interiorização promovido pela Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o CAV localiza-se a aproximadamente 45 km do Campus Recife, onde está a Administração Central da UFPE.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar as estratégias e práticas adotadas pela UFPE no contexto da sua Política de Gestão de Pessoas;
2. Identificar e analisar aspectos e estímulos presentes nas políticas de gestão de pessoas da UFPE que contribuem para a motivação extrínseca dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) lotados no CAV/UFPE;
3. Identificar e analisar a compreensão dos TAE's lotados no CAV sobre as Políticas de Gestão de Pessoas da UFPE e suas práticas
4. Apresentar um relatório com propostas de melhorias que possam vir a colaborar com a consolidação de ações inseridas na Política de Gestão de Pessoas da UFPE com os anseios do público estudado.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O foco deste capítulo é apresentar a revisão bibliográfica sobre os temas relacionados à motivação aplicada aos servidores e à gestão pública, mais especificamente à gestão de pessoas. Inicialmente será abordada uma análise mais conceitual sobre o tema motivação. Posteriormente serão abordados tópicos que tratarão sobre a gestão pública e características da gestão de pessoas no contexto da Administração Pública, e por fim a Teoria da Autodeterminação será elucidada.

4.1. Motivação

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) definem a motivação como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Deste conceito depreende-se que não se trata de um comportamento estático e padronizado, mas remete a algo variável e com estreita relação com os esforços individuais de cada colaborador. Esta oscilação pode ocorrer de maneira diferente entre os indivíduos quanto no mesmo indivíduo a depender do momento e das circunstâncias, ou seja, a motivação é impulsionada ou não pela situação.

Considerando que a motivação não consiste em algo igual para todas as pessoas em todos os momentos, ela é influenciada por fatores internos e externos às organizações que estimulam o desejo de realizar tarefas e alcançar metas. Aliada a estes fatores, a motivação é capaz de direcionar e sustentar o comportamento humano para atingir determinados objetivos.

As particularidades individuais e culturais devem ser levadas em consideração na discussão desta temática. Essas especificidades podem afetar tanto o entendimento particular das ações individuais em busca de objetivos quanto a forma de cada pessoa interpretar o prazer proporcionado pelo desenvolvimento de cada atividade de modo a torná-lo prazeroso e trazer motivação.

Acerca deste prisma, Bergamini (1997) aponta que:

Aos poucos vai-se tornando viável entender que não é possível motivar quem quer que seja. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. Essa tem sido a grande dificuldade em orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam da coerção e do controle não têm conseguido a eficácia que no geral se espera em situação de trabalho. (Bergamini, 1997, p. 32)

Silva (2024) elucida que diferentes linhas teóricas evidenciam distintas interpretações para o termo motivação, o que acarreta controvérsias entre os autores. Gomes e Quelhas (2003) assumem que:

[...] o conceito de motivação flutua desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos originados no nível mental inconsciente. E ainda, desde a visão de que a motivação pode ser criada e aumentada por recompensas salariais até a afirmação de que nenhuma pessoa pode motivar outra (Gomes; Quelhas, 2003, p. 4).

Essa diferença de interpretação pode ser, em parte, explicada pela variedade de fatores que influenciam os comportamentos ou ações de diferentes indivíduos. Entre esses fatores estão as informações e conhecimentos que cada pessoa possui de maneira consciente, as necessidades físicas ou emocionais, os estímulos do ambiente e os impulsos do inconsciente. Assim, considerando as diversas origens do comportamento, parece inviável reunir toda a complexidade da motivação humana em um único modelo teórico.

Desse modo, diferentes teóricos estudaram a motivação no intuito de encontrar formas para explicar este fenômeno e como ele afeta o comportamento e o consequente alcance dos objetivos e metas organizacionais de maneira eficiente. Algumas abordagens tiveram mais reconhecimento e comprovação no campo empírico, contudo todas contribuíram e foram importantes para construir e complementar as discussões e conclusões científicas e práticas a respeito do tema.

É sabido que colaboradores comprometidos com os resultados e metas organizacionais, engajados e motivados são cruciais para o sucesso organizacional e institucional. Todavia, além do desafio de compreender e estimular a motivação nas pessoas é imprescindível mantê-la. Sobre este aspecto, Robbins (2009) destaca que negligenciar fatores como a manutenção de um clima organizacional agradável, recompensa justa e condizente com os esforços dos colaboradores, significado das tarefas e atividades dos funcionários, oferta de oportunidades de capacitação e de promoção profissional são capazes de acarretar comportamentos indesejados de desmotivação.

Para Robbins (2009), os elementos chaves para a motivação são representados pela intensidade, direção e persistência, retratados respectivamente por: quanto esforço a pessoa despende, se este esforço está alinhado aos objetivos organizacionais e se a motivação perdura até que os objetivos sejam efetivamente alcançados.

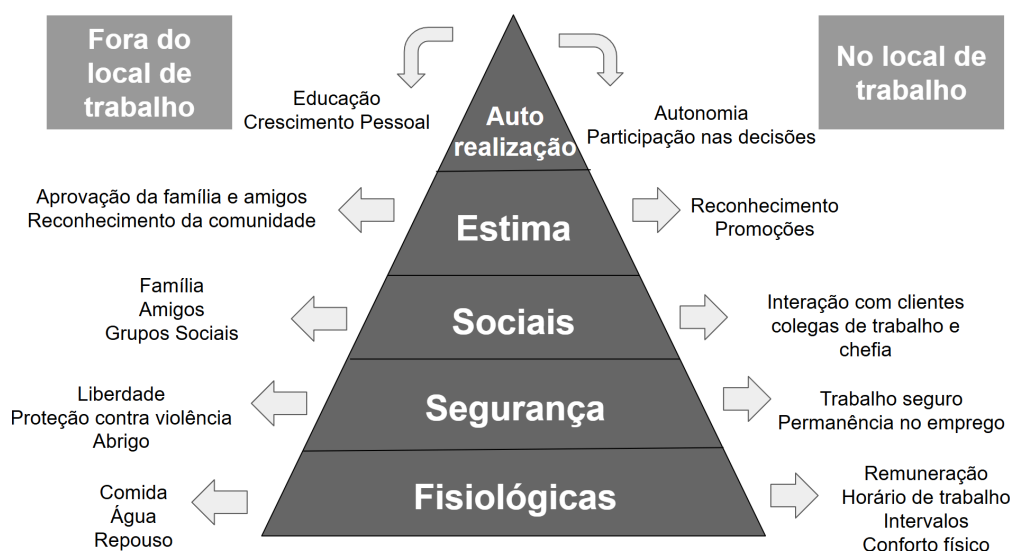
Dentre as teorias motivacionais mais difundidas no meio acadêmico e científico, destaca-se a Teoria de Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Não obstante as particularidades de cada indivíduo, de acordo com a teoria, existe em cada pessoa uma

hierarquia de cinco categorias de necessidades, a saber: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. A próxima necessidade torna-se dominante à medida que a anterior é satisfeita e o ser humano “caminha” rumo ao topo da hierarquia.

Robbins (2009) afirma que em conformidade com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível hierárquico da pirâmide a pessoa se encontra e focar a satisfação naquele ou no patamar imediatamente superior. Na mesma direção, Ferreira (2013) explica que as necessidades estão organizadas em uma escala de importância e de influência do comportamento humano, de modo que as necessidades de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que as necessidades de nível superior possam despertar interesse.

As necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível mais baixo e aquelas relacionadas à auto-realização são denominadas como sendo as de nível mais alto. Na figura abaixo é possível observar alguns exemplos das possibilidades que visam à satisfação de cada hierarquia.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Modificado pela autora de Souto Maior (2022)

Isto posto, os gestores precisam criar um ambiente organizacional que favoreça a satisfação dos níveis hierárquicos de seus colaboradores, removendo barreiras ou obstáculos capazes de impedir este êxito. Na ausência de possibilidades de eliminação dessas barreiras, os gestores devem mitigá-las através de possibilidades alternativas ou compensatórias objetivando evitar a frustração ou desmotivação dos colaboradores.

Tendo em vista que os seres humanos possuem diversas necessidades, sempre haverá aspectos que poderão dificultar que o nível no qual o indivíduo se encontra seja plenamente atendido, já que as necessidades e os desejos são contínuos. Neste sentido, Robbins (2009, p. 133) ressalta que “embora jamais uma necessidade possa ser satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação”.

Souto Maior (2022) afirma que embora a teoria de Maslow não tenha uma confirmação científica concreta, ela continua sendo valiosa pois busca organizar adequadamente as diferentes necessidades humanas e tenta compreender como essas necessidades afetam o comportamento das pessoas.

Compreender a motivação humana é essencial não apenas para a gestão de equipes em organizações privadas, mas também no contexto da administração pública, onde o engajamento e a satisfação dos servidores impactam diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ao considerar as teorias motivacionais e os fatores que influenciam o comportamento humano, torna-se possível refletir sobre como práticas de gestão e políticas públicas podem ser estruturadas para favorecer o desempenho e o comprometimento no setor público, garantindo que os objetivos institucionais sejam alcançados de maneira eficaz.

4.2. A administração e a Gestão Pública

A administração e a gestão pública estão relacionadas à forma como o governo organiza e gerencia recursos e atividades para atender às necessidades da população e, embora muitos utilizem esses termos como sinônimos, eles apresentam diferenças. A administração pública está mais voltada para os aspectos burocráticos e técnicos do governo, sendo responsável por colocar as políticas públicas em prática, cuidar do orçamento, da gestão de servidores e assegurar o funcionamento de serviços essenciais como saúde, educação e segurança.

Nesse sentido, Alexandrino e Paulo (2005) destacam que a Administração Pública pode ser entendida como um instrumento fundamental para a concretização dos objetivos do Estado, formada por órgãos e entidades incumbidos dessa missão, caracterizando-se tanto pelas ações dos órgãos governamentais, que elaboram os planos estatais, quanto pelos órgãos administrativos, que têm a responsabilidade de executá-los.

Sob a perspectiva de um foco mais estratégico, a Gestão Pública preocupa-se em melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços. Envolve planejamento, uso

de metas e resultados, além de uma maior interação com a sociedade e uso de tecnologia para ajudar a governar de forma mais moderna. Eficácia dos processos, diminuição das desigualdades e oferta de melhores serviços à população fazem parte das características desta gestão.

Em suma, as duas áreas têm o mesmo objetivo: fazer o governo funcionar de maneira ética e eficiente, sempre pensando no bem-estar da população. Mas, enquanto a administração pública é mais sobre a execução, a gestão pública foca em como melhorar os processos e os resultados do que é feito.

Dentro do contexto da administração e da gestão pública, o desempenho organizacional depende não apenas de processos eficientes e de políticas bem estruturadas, mas também da forma como os servidores são gerenciados e motivados. É nesse ponto que a gestão de pessoas se torna fundamental, pois envolve estratégias voltadas ao desenvolvimento, engajamento e bem-estar dos colaboradores, garantindo que suas competências sejam alinhadas aos objetivos institucionais e que o serviço público seja prestado de maneira eficaz e sustentável.

4.3. A Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma área da administração considerada indispensável para o sucesso das empresas e organizações. Ao longo da história da Administração (seja aplicada à área privada ou pública) o conceito evoluiu e passou por inúmeras transformações sendo hoje crucial para o sucesso empresarial e institucional, posto que conforme Jacobsen et. al. (2012) o novo ajuizamento de valores transforma o modo de ver as pessoas, deixando estas de ser simples instrumentos de trabalho e passando a ser o bem mais precioso das organizações.

Neste contexto, Aranha e Salles (2015) afirmam que:

A administração estratégica dos recursos humanos é perpassada por uma série de práticas que, alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações, criam um caminho firme para o crescimento, tanto das próprias organizações quanto dos indivíduos que as compõem (Aranha e Salles, 2015, p. 2).

No que concerne à evolução dos modelos até o alcance do caráter estratégico das políticas e práticas observadas na modernidade, alguns autores abordam estes sob a perspectiva de diferentes teorias e categorias.

Schikmann (2010) aborda o *continuum* migratório que teve início com a administração de pessoal, perpassou a gestão de pessoas e culminou na gestão estratégica de pessoas. O primeiro modelo limita-se aos aspectos de controle, legalistas e burocráticos. No segundo é

possível identificar abordagens relacionadas às agendas de motivação, clima organizacional e liderança. Por fim, o modelo da gestão estratégica de pessoas elenca como relevantes e indispensáveis a uma boa gestão conceitos como perfis profissionais, políticas ligadas ao desenvolvimento profissional e pessoal, avaliação de desempenho, estrutura de carreira e alinhamento do modelo com os objetivos e metas da organização.

Fischer (2001, 2002 e 2015) destaca diferentes modelos de gestão de pessoas e suas respectivas características, em consonância com as ações executadas em cada um deles. Esses modelos são classificados em: clássico, que prioriza custos, produtividade e aspectos operacionais; motivacional, voltado ao alinhamento da motivação pessoal para o alcance dos objetivos organizacionais; estratégico, que enfatiza o desenvolvimento, o treinamento e a integração das estratégias de gestão de pessoas com as da organização; e competitivo, no qual há um enfoque no desenvolvimento e estímulo das competências humanas necessárias à viabilização das competências organizacionais.

Por sua vez, Gondim et. al. (2013), classifica os modelos em instrumental, político e estratégico. Sendo o primeiro alinhado apenas com as decisões verticais da organização, o segundo a partir da busca do equilíbrio entre os interesses organizacionais e dos colaboradores e o terceiro abordando aspectos ligados à qualidade de vida e valorização das pessoas a partir de um alinhamento entre as políticas e práticas da gestão de pessoas com as estratégias da organização.

No que tange às fases dos modelos de Gestão de Pessoas, Tose (1997) os classifica em: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica. As principais características de cada fase são, respectivamente: preocupação com os custos da empresa; direitos trabalhistas a partir da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); organização e formalização do gerenciamento dos recursos humanos a partir de seleção de pessoal, treinamento; olhar mais humanista por parte dos gestores com a observação de aspectos ligados à qualidade de vida e motivação; e alinhamento entre os planejamentos de Gestão de Pessoas e estratégico da organização.

Gerenciar pessoas consiste em uma visão sistêmica cujas ações são delimitadas em processos com suas respectivas abrangências e características. Considerando-se a Gestão Estratégica de Pessoas, a operacionalização das práticas relativas ao gerenciamento de pessoal e seus procedimentos podem variar de acordo com os propósitos e objetivos definidos pela organização.

No contexto organizacional, os princípios e práticas da gestão de pessoas desempenham papel crucial na administração pública. A aplicação desses modelos na esfera

pública apresenta características e desafios específicos, relacionados à estrutura burocrática, às políticas governamentais e à necessidade de alinhar o desenvolvimento e a motivação dos servidores aos objetivos institucionais. Por isso, compreender a evolução da gestão de pessoas na Administração Pública Federal permite analisar como essas práticas se adaptaram ao longo do tempo para atender às demandas do serviço público, conciliando eficiência, engajamento e cumprimento de normas legais.

4.3.1. A evolução da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal

Histórica e politicamente, a Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal encontrava-se inserida, em 1930, sob o regime da Administração Pública Patrimonialista. Conforme Silva (2013) afirma, os governados deveriam trabalhar para satisfazer as necessidades do Estado.

A primeira mudança de destaque no modelo de Gestão de Pessoas aconteceu a partir da criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) na Era Vargas em 1936. Nesta fase da história, foi instituído um órgão central para a política de Recursos Humanos, houve a estruturação de quadros de pessoal, ocorreu a construção de um sistema de carreiras fundamentados no mérito profissional e foram estabelecidas metas para a profissionalização dos servidores.

Segundo Aranha e Salles (2015):

A administração pública burocrática ganhou força, surgindo como um modo firme e contundente de combater a corrupção e o nepotismo, que ocorriam de forma freqüente no patrimonialismo. Esse modelo de administração teve como inspiração as idéias de Max Weber em cima do modelo burocrático, para tornar alguns de seus procedimentos mais práticos; como por exemplo, os controles rígidos e à priori dos processos.

[...]

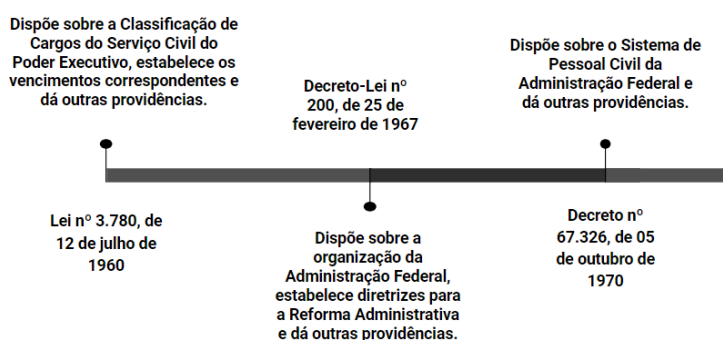
Por conta disso, a aplicação do poder racional-legal do Estado, em seus controles e procedimentos, se tornava tão prioritário que o atendimento às necessidades das pessoas ficava em segundo plano (Aranha e Salles, 2015, p.4).

Tornava-se necessária a adoção de um modelo de Gestão de Pessoas mais dinâmico, vinculado aos objetivos e estratégias das instituições. Simultaneamente, a Administração pública “caminhava” em busca de modelos de gestão mais eficientes. Nesse contexto, foi instituído o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União com a promulgação do Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939 - que posteriormente foi substituído pela Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952. Surgem os conceitos e orientações relacionados aos direitos, deveres, responsabilidades, proibições, vantagens, bem como concernentes aos fluxos de procedimentos administrativos.

O movimento desenvolvimentista da Administração Pública ganhou força durante a segunda metade do século XX. O advento tecnológico, a necessidade de redução de custos, a multiplicação e propagação do conhecimento eram características daquele cenário. Para Rosalem e Santos (2010), as organizações eram forçadas a, mesmo não sendo de caráter comercial, se inserirem em relações de mercado. Neste panorama, nascia a Administração Pública Gerencial que buscava combater o nepotismo e a corrupção, mas também focava em “ser eficiente em prover bens públicos e semi públicos, que cabe ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar.” (Pereira, 1997, p. 11).

Visando à modernização, a Administração Pública evoluiu nos seus modelos e práticas gerenciais. Alguns instrumentos legais merecem destaque no que tange ao desenvolvimento da Gestão de Pessoas.

Figura 2 - Leis e Decretos aplicados à Gestão de Pessoas no âmbito Federal.



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Em 1980, a Gestão de Pessoas na Administração Pública evoluiu de maneira mais notória com a criação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), instituído pelo Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990 - um instrumento modernizador da administração de pessoal. No mesmo ano, outro marco relevante foi a instituição do Regime Jurídico dos Servidores Públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 - vigente até hoje, com suas respectivas alterações.

Apesar desses avanços normativos, a Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal continua enfrentando grandes desafios para consolidar-se como uma área de protagonismo nas instituições, uma vez que ultrapassa os limites de uma administração meramente gerencial e “supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, servindo como celeiro de orientações, métodos e diversas técnicas” (SILVA, 2013, p. 06).

Segundo Marques (2015, p. 20) o grande desafio da Gestão de Pessoas na administração pública “é manter a estabilidade da organização e conviver com a mudança. Isso implica desenvolver estratégias de recursos humanos com maior flexibilidade, possibilitando constituir organizações públicas coerentes e permanentes”.

Ressalta-se que a partir da evolução da Administração Pública Federal e suas implicações nos modelos de Gestão de Pessoas aplicados ao Serviço Público Federal, as estratégias, normas e diretrizes dessa área da Administração saíram do rol da condução e resolução de questões meramente administrativas e burocráticas para assumir um papel de destaque imprescindível para a consecução dos objetivos e metas profissionais.

Iniciada em 1995, a Reforma Gerencial foi de suma importância para a admissão da Gestão de Pessoas como uma área estratégica nas instituições. O cenário histórico da Administração Pública refletia a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) proposto pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Havia “ausência de uma política de Recursos Humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado” (Bresser-Pereira, 1995, p. 27).

A Lei 8.112/90 (ainda vigente) destacou os direitos, deveres e responsabilidades da Gestão de Pessoas aplicada aos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais. Normas e diretrizes relativos às formas de provimento, vantagens, regime disciplinar e seguridade social são descritas neste documento legal, além da determinação de obrigatoriedade do regime jurídico único para os servidores regidos por esta.

Nota-se que os construtos de controle e burocracia não mais representavam o cerne das ações, abordagens ligadas ao clima organizacional, à liderança e motivação cresceram gradativamente. Dada a mudança de paradigma no que concerne à valorização, profissionalização e reconhecimento dos recursos humanos, outros instrumentos legais foram sancionados visando à motivação dos servidores rumo ao modelo da Gestão Estratégica de Pessoas.

A Política Nacional de Capacitação dos Servidores da Administração Pública Federal foi instituída em 1998 através do Decreto nº 2.794/1998. Em 2006, foi substituída pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/2006. Tal política foi revogada, posteriormente, pelo Decreto nº 9.991/2019 cujos dispositivos versam sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

No que tange à Gestão Estratégica de Pessoas como modelo atual da Administração Pública, torna-se difícil imaginar o alcance e manutenção da eficácia pelas instituições sem programas e atividades efetivas de gestão de Recursos Humanos. A partir deste modelo, as metas e objetivos institucionais são concretizados pelas pessoas, pelos recursos humanos. Logo, as estratégias, práticas e políticas da Gestão de Pessoas devem estar integradas com a da própria instituição.

De maneira analógica e, no que couber, é possível traçar um paralelo entre a esfera privada e pública com vistas a verificar e implementar as devidas ações desde que passíveis de execução pelo órgão responsável por essa gestão nas instituições públicas.

Cabe destacar a limitação de incentivos positivos por parte dos gestores na esfera pública o que configura um obstáculo para atuação dos administradores públicos em prol da motivação do seu quadro de pessoal. Nesse sentido, Paranaíba (2014) traz em sua pesquisa cujo escopo é “investigar em que medida as características do trabalho e a satisfação no trabalho influenciam a intenção dos servidores de interromperem o vínculo funcional com uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação” (Paranaíba, 2014, p. 1) o seguinte dado conclusivo: na categoria denominada pela pesquisadora como “Gestão das carreiras/remuneração”, dos 81 respondentes, as insatisfações alegadas foram baixa remuneração (72%), necessidade de as carreiras serem aprimoradas (34%) e as relativas à progressão funcional (14%).

Considerando que, por exemplo, políticas propiciadoras de ajustes remuneratórios, reestruturação da carreira e contratação de pessoal pela Administração Pública Federal (a partir da disponibilidade orçamentária e financeira para abertura de concurso público e posterior provimento) depende de tramitações e ações sob a responsabilidade dos Poderes Legislativo e Executivo, torna-se inalcançável o atendimento destas demandas pelas gestões locais impedindo a mitigação de possíveis efeitos desmotivadores advindos destas insatisfações no âmbito da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal.

A trajetória histórica da Gestão de Pessoas na Administração Pública Federal evidencia a evolução de um modelo burocrático e centrado em controles para práticas mais estratégicas, voltadas ao desenvolvimento e à valorização dos servidores. No entanto, a consolidação dessas práticas depende diretamente da capacidade de motivar os colaboradores, uma vez que seu engajamento influencia o alcance dos objetivos institucionais. Assim, compreender a relação entre gestão e motivação no serviço público torna-se fundamental para analisar como políticas, incentivos e práticas de desenvolvimento humano podem impactar o desempenho e a satisfação dos servidores.

4.3.2. Gestão e motivação no serviço público

Luiz Carlos Bresser Gonçalves Pereira (1995) enfatiza em um trecho do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - de sua autoria na condição de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado - a relação entre a gestão e motivação dos servidores públicos.

A boa gestão é aquela que define objetivos com clareza, recruta os melhores elementos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, afinal, cobra os resultados. (Bresser-Pereira, 1995, p.38).

Vale ressaltar que a flexibilidade de atuação dos gestores da iniciativa privada é maior que a dos gestores públicos. Àquele é possível realizar tudo que não esteja vedado pela lei, ao passo que este somente pode executar o que está previsto na legislação resultando, conseqüentemente, em uma variedade mais reduzida de alternativas para incentivar e motivar seus colaboradores.

Diniz (2021) afirma que:

Além dos entraves organizacionais e a legislação que, às vezes, pode impedir os gestores de aplicar uma política motivacional mais eficiente, temos que levar em consideração que o perfil dos indivíduos que optam por seguir essa carreira também costuma ser bem diferente do perfil de pessoas que buscam o setor privado, conforme já constatado pela teoria do *Public Service Motivation (PSM)*. O estudo aponta que uma das características que possuem as pessoas propensas a serem servidores é o fato delas serem menos materialistas e menos propensas a serem motivadas por recompensas financeiras. (Diniz, 2021, p. 44).

Diante das restrições organizacionais e de legislação, compete às unidades responsáveis pelas Políticas de Gestão de Pessoas das Instituições elaborar e pôr em prática medidas e ações que visem à motivação dos seus servidores, para que, inseridos nos seus cargos (previamente definidos por lei e edital) no âmbito das suas unidades de lotação, estes atuem motivados e em consonância com os objetivos da instituição e prestem um serviço de qualidade aos seus usuários.

A compreensão da motivação no serviço público, marcada por restrições legais, limitações orçamentárias e características específicas dos servidores, evidencia a necessidade de abordagens teóricas que expliquem como fatores internos e externos influenciam o engajamento e o desempenho. Nesse sentido, teorias contemporâneas sobre motivação, como a SDT, oferecem um arcabouço conceitual para analisar de que forma autonomia,

competência e relacionamentos interpessoais podem sustentar o comportamento motivado, tanto no setor público quanto em outros contextos organizacionais.

A TAD foi adotada como referencial neste estudo por permitir uma compreensão detalhada da motivação extrínseca e de seus diferentes níveis de regulação, do mais controlado ao mais autônomo. Essa abordagem possibilita analisar como as políticas institucionais influenciam os estados motivacionais dos servidores TAE's do CAV, fornecendo bases para interpretar os estímulos percebidos e orientar propostas que promovam engajamento autônomo, alinhado às expectativas do público-alvo.

4.4. Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* - SDT)

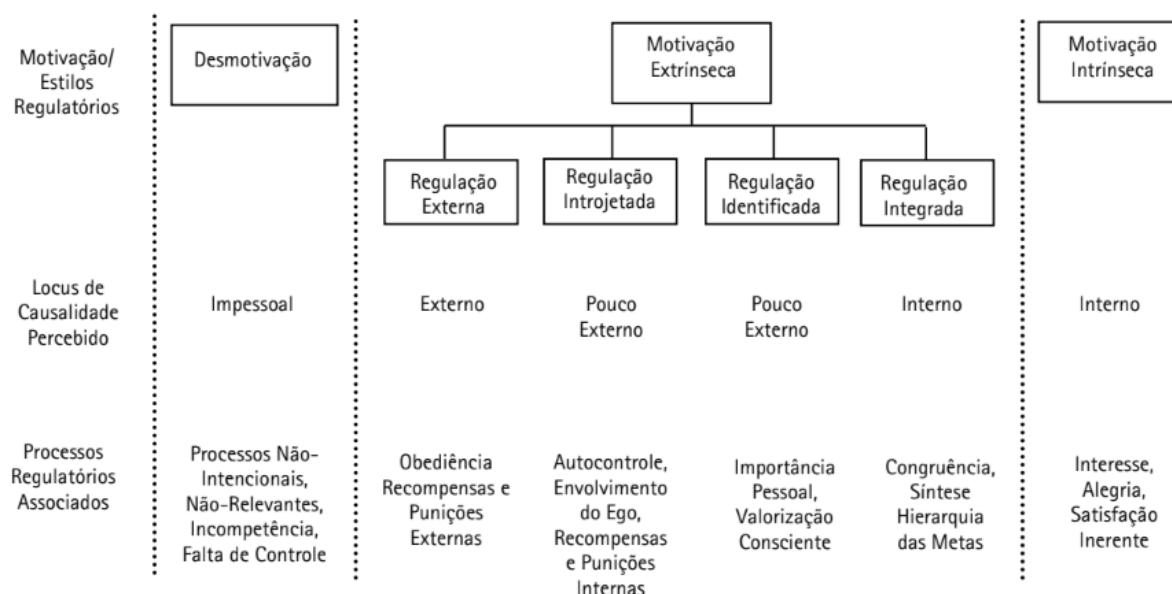
A TAD, desenvolvida por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, possibilita compreender, de forma integrada, a motivação humana, com ênfase nos fatores sociais e ambientais que impactam o desenvolvimento psicológico, o bem-estar e o desempenho. Proposta no final da década de 1980, a teoria explora como diferentes tipos de motivação influenciam o comportamento humano, oferecendo um marco teórico robusto para a análise do presente estudo.

Essa teoria se baseia na ideia de que os seres humanos possuem uma tendência inata à integração, crescimento e autorregulação, sendo fortemente influenciados pelos contextos em que estão inseridos. Além de se preocupar com a natureza específica das tendências positivas de desenvolvimento, a SDT também analisa ambientes sociais que são antagônicos a essas tendências (Ryan e Deci, 2000).

Ryan e Deci (2000) relacionam os aspectos como energia, direção, persistência e equifinalidade como diretamente proporcionais à motivação e destaca a importância e valorização desta com a seguinte máxima: “motivação produz” (p. 69).

A teoria sugere que a motivação humana pode ser entendida em um *continuum*, que inicia pela desmotivação, perpassa a motivação extrínseca - depende de recompensas externas - até a motivação intrínseca, onde o comportamento é impulsionado por interesse ou prazer na atividade em si, conforme retratado na imagem abaixo.

Figura 3 - Tipos de Motivação Humana proposto pela STD.



Fonte: Prudêncio (2020, p. 426), com adaptações de Ryan e Deci (2000).

De acordo com os autores da teoria, a SDT postula a existência de três necessidades psicológicas básicas: competência, autonomia e relacionamento. Destacam que “essas necessidades, quando satisfeitas, produzem maior automotivação e saúde mental e, quando frustradas, levam à diminuição da motivação e do bem-estar” (Ryan & Deci, 2000, p. 68). Ademais, sugerem que, quando suas necessidades psicológicas básicas são atendidas, os indivíduos têm uma tendência natural para o crescimento e desenvolvimento. Daí, identifica-se uma maior motivação intrínseca, um aumento no bem-estar, e um maior nível de engajamento em suas atividades.

- **Autonomia:** A sensação de controle sobre as próprias ações e escolhas, a capacidade de agir de acordo com os próprios valores e interesses.
- **Competência:** A percepção de ser capaz de realizar tarefas e alcançar objetivos, sentindo-se eficaz nas atividades que realiza.
- **Relacionamento:** A necessidade de se sentir conectado e aceito pelos outros, formando relações significativas e de apoio.

Durso et. al. (2016) relaciona a autonomia à causalidade interna.

A autonomia ocorre quando os indivíduos percebem um locus de causalidade interno e se veem como agentes e origem de suas ações. Entretanto, quando um indivíduo

percebe que seu comportamento ocorre apenas por influência de agentes externos, por meio de controle, recompensas e pressões, não será observada a experiência de autodeterminação, ou seja, o indivíduo não estará intrinsecamente motivado. (Durso et al., 2016, p. 245).

[...]

Assim, a Teoria da Autodeterminação preconiza que um comportamento pode ser negativamente influenciado por fatores extrínsecos, já que as recompensas externas podem ser entendidas como uma tentativa de controle, o que prejudicaria a sensação de autonomia do indivíduo e, portanto, o desmotivaria. (Deci & Ryan, 2008, apud Durso et al., 2016, p. 245).

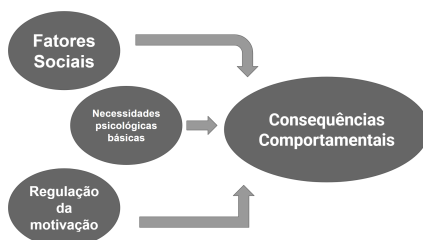
No que refere-se à necessidade da competência, realça a existência de “um aspecto motivacional que orientaria o organismo a tentativas de domínio, não podendo ser atribuídas a impulsos frente a necessidades específicas ou instintos” (Durso et al., 2016, p. 245). Para atender a necessidade da competência o indivíduo precisa aprender e desenvolver capacidades exigidas pelo ambiente em que está inserido visando ao alcance de um maior estado motivacional.

Acerca do relacionamento, este está intrinsecamente ligado ao senso de pertencimento. Ryan e Deci (2004), afirmam que:

Relacionamento reflete o aspecto homogêneo da tendência integrativa da vida, a tendência de se conectar e ser integrado e aceito pelos outros. A necessidade de se sentir como um ser em relação aos outros não está, portanto, relacionada à obtenção de um determinado resultado ou a um status formal, mas, em vez disso, diz respeito ao senso psicológico de estar com os outros em comunhão ou unidade segura. (Ryan e Deci, 2004, p. 7)

Em suma, a STD sugere que a satisfação das necessidades psicológicas básicas está intimamente ligada ao bem-estar subjetivo e ao funcionamento psicológico saudável. Indivíduos cujas necessidades de autonomia, competência e relacionamento são atendidas tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, satisfação com a vida, saúde mental e realização pessoal. Por outro lado, a frustração dessas necessidades pode levar a um aumento de sentimentos de frustração, desmotivação e estresse, impactando negativamente o desempenho e o bem-estar.

Figura 4 - Influências para as Consequências Comportamentais.



Fonte: Elaborada pela autora (2024), baseada em Ryan e Deci (2004).

Depreende-se da figura acima que as consequências comportamentais são influenciadas pelos fatores sociais do indivíduo, o atendimento das suas necessidades psicológicas básicas (competência, autonomia e relação) e a regulação da sua motivação a partir dos seus tipos: amotivação; extrínseca (externa, introjetada, identificada e integrada); e intrínseca.

A STD categoriza os tipos de motivação, de acordo com o grau de autodeterminação, em intrínseca e extrínseca. A autodeterminação pode ser compreendida como o processo pelo qual a pessoa tem liberdade e motivação para fazer escolhas e tomar decisões de forma autônoma, sentindo-se responsável por suas ações sem o controle ou pressão de fatores externos resultando em um maior engajamento, bem-estar e desenvolvimento pessoal.

A motivação intrínseca refere-se ao comportamento realizado por conta do prazer ou interesse intrínseco na atividade, sem a necessidade de recompensas externas. Ao passo que a motivação extrínseca está relacionada a atividades realizadas com o objetivo de alcançar uma recompensa externa ou evitar uma punição. Dentro dessa categoria, a TAD identifica vários níveis, que vão desde comportamentos que são totalmente controlados por fatores externos até comportamentos que são internalizados e incorporados aos valores pessoais do indivíduo, conforme resumo explanado na tabela a seguir.

Tabela 1 - Tipos de estados motivacionais (SDT).

Tipos de estados motivacionais propostos pela SDT	
Estado motivacional	Descrição
Amotivação (desmotivação)	É o estado menos autodeterminado, em que o sujeito não realiza o comportamento nem tem intenção de fazê-lo, refletindo falta de vontade ou interesse para agir.
Motivação extrínseca externa (regulação externa)	Comportamentos realizados com o objetivo de obter recompensas externas ou evitar punições. O indivíduo age motivado por fatores externos, e não por desejo próprio.
Motivação extrínseca introjetada (regulação introjetada)	Comportamentos motivados por pressões internas, como culpa ou vergonha. O sujeito ainda não aceita totalmente a atividade, agindo por força de uma cobrança interna.
Motivação extrínseca identificada (identificação)	Comportamentos realizados ao reconhecer o valor e a importância da tarefa, alinhando-a aos objetivos pessoais. O sujeito aceita a atividade por seu significado e identificação da importância desta.
Motivação extrínseca integrada (regulação integrada)	Quando a atividade se alinha completamente aos

	valores pessoais, sendo internalizada e realizada de forma autônoma, mesmo com foco em um objetivo externo. A atividade se encaixa nos valores e princípios do sujeito.
Motivação intrínseca	Comportamentos realizados por prazer ou interesse intrínseco na atividade, sem a necessidade de recompensas externas. O sujeito realiza a tarefa pelo prazer em si.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.4.1. Motivação intrínseca na STD

A motivação intrínseca – “a tendência inerente de buscar novidades e desafios, de estender e exercitar as próprias capacidades, de explorar e aprender” (Ryan e Deci, 2000, p. 70) – é vista como a forma mais autêntica de motivação.

Ryan e Deci (2000) reforçam que é sabido que os seres humanos possuem uma forte inclinação natural à motivação, contudo essa disposição pode ser facilmente enfraquecida quando encontra ambientes ou condições de não suporte. Neste aspecto, a TAD não busca explicar o que origina a motivação intrínseca — compreendida como uma tendência inata, resultado da evolução —, mas sim identificar as condições que favorecem seu alcance e sustentação, ao invés daquelas que a reprimem ou a enfraquecem.

A Teoria da Avaliação Cognitiva (CET), proposta por Ryan e Deci (1985 apud, Ryan e Deci 2000) consiste em uma subteoria da Teoria da Autodeterminação (SDT) e analisa como fatores sociais e ambientais influenciam a motivação intrínseca, ou seja, objetiva especificar fatores que explicam a variabilidade na motivação intrínseca.

A CET busca identificar fatores sociais e ambientais que facilitam ou prejudicam a motivação intrínseca, refletindo a suposição de que a motivação intrínseca será catalisada quando os indivíduos estiverem em condições que conduzam à sua manutenção. A partir da ênfase na percepção de autonomia e competência, ela foca em como os fatores externos afetam esta motivação podendo favorecê-la ou prejudicá-la.

Apesar da extensa abordagem e análise acerca da motivação intrínseca, a SDT reconhece que, na maior parte da vida adulta, as pessoas são motivadas por razões extrínsecas. Assim, entender como a motivação extrínseca pode ser internalizada de forma autodeterminada é fundamental para compreender o comportamento humano sob esta ótica.

4.4.2. Motivação extrínseca na SDT

A motivação extrínseca, segundo Ryan e Deci (2000), “refere-se à execução de uma atividade para atingir algum resultado separável” (p. 71). Em outras palavras, trata-se de uma motivação orientada para um resultado externo à própria atividade, como uma recompensa ou consequência obtida posteriormente. A partir dessa compreensão, a SDT rompe com a noção de que toda motivação extrínseca é necessariamente controlada ou não autêntica e assevera que ela pode, sob certas condições, ser internalizada de forma autônoma.

Nesse sentido, Gagné e Deci (2005) afirmam que:

A motivação extrínseca requer uma instrumentalidade entre a atividade e algumas consequências separáveis, como recompensas tangíveis ou verbais, de modo que a satisfação não vem da atividade em si, mas sim das consequências extrínsecas às quais a atividade leva (Gagné; Deci, 2005, p. 332).

A TAD sugere que as pessoas cuja motivação se dá de maneira autêntica e autônoma apresentam mais interesse, e conseqüentemente maior desempenho na execução das suas atividades, quando comparadas àquelas que são meramente controladas ou coagidas externamente reforçando, assim, a relevância do atendimento das necessidades psicológicas básicas (Ryan e Deci, 2000).

Por meio da Teoria da Integração Organísmica (OIT), os autores propõem um continuum de autodeterminação, que vai da amotivação à motivação intrínseca, passando por diferentes formas de regulação extrínseca, organizadas em graus crescentes de autonomia.

A OIT é uma visão teórica que entende o ser humano como um organismo ativo, com tendência natural ao crescimento, à integração psicológica e ao desenvolvimento pessoal. Suas principais premissas consistem em compreender que o ser humano busca espontaneamente o crescimento psicológico, a autonomia e o domínio do ambiente, além de acreditar que, em um ambiente favorável e de apoio, os indivíduos se autorregulam de maneira saudável e desenvolvem sua motivação intrínseca (Deci e Ryan, 2004).

As formas de regulação extrínseca identificadas pela SDT são: a externa, a introjetada, a identificada e a integrada.

A regulação externa, considerada a forma mais controlada de motivação extrínseca no continuum da Teoria da Autodeterminação, ocorre quando o comportamento é orientado por pressões externas, como recompensas, punições ou exigências impostas por outros, sem que haja identificação pessoal com a atividade. Nesse caso, o indivíduo percebe o locus de causalidade como externo, ou seja, não se sente autor da própria ação, mas apenas alguém que responde a demandas externas. Por isso, o engajamento tende a ser mínimo e a desaparecer

assim que o estímulo externo é retirado. Ryan e Deci (2000) explicam que, nesse caso, “as ações têm um locus externo percebido de causalidade” (p. 71).

A regulação introjetada representa um avanço em relação à regulação externa, pois envolve uma internalização parcial das normas ou expectativas externas. No entanto, essa internalização ainda é vivenciada de forma controlada, marcada por sentimentos de pressão interna, como culpa, vergonha ou a necessidade de manter a autoestima. Nesse caso, a pessoa age para evitar emoções negativas ou para afirmar seu valor pessoal.

Ryan e Deci (2000) afirmam que, embora a regulação introjetada seja internalizada, “não é realmente vivenciada como parte do self” (p. 72), permanecendo, portanto, uma forma de motivação controlada. O comportamento é executado porque a pessoa sente que “deve” ou “precisa”, não porque tenha feito uma escolha autêntica baseada em seus próprios valores.

Na regulação identificada, o comportamento é motivado por uma aceitação consciente da importância da atividade. A pessoa reconhece o valor da ação e a realiza porque acredita que ela é significativa para seus objetivos pessoais, mesmo que a atividade em si não seja prazerosa. Trata-se de uma forma mais autônoma de motivação extrínseca, pois há envolvimento e comprometimento voluntário com o comportamento.

Conforme explicam Ryan e Deci (2000), a regulação identificada ocorre quando a pessoa “aceita o valor da atividade como pessoalmente importante” (p. 72), o que aumenta o senso de agência e engajamento. Essa forma de regulação é comum em contextos em que indivíduos conseguem perceber a relevância prática ou ética de determinadas ações para sua vida.

Por fim, a regulação integrada representa o nível mais alto de autonomia dentro da motivação extrínseca. Nessa forma de regulação, os valores e comportamentos originalmente externos são plenamente assimilados e integrados ao self, tornando-se coerentes com os demais valores e metas pessoais. A ação é percebida como uma escolha autêntica e alinhada à identidade do indivíduo.

Ryan e Deci (2000) descrevem esse tipo de regulação afirmando que ela ocorre “quando as identificações são avaliadas e trazidas à congruência com os valores, objetivos e necessidades pessoais” (p. 72). Ainda que a motivação continue sendo extrínseca, ela é vivida de forma voluntária e autodeterminada, pois o comportamento passou a fazer sentido dentro da lógica pessoal e dos propósitos internos do sujeito.

Tabela 2 - Estados motivacionais extrínsecos (STD).

Estado motivacional	Descrição	Exemplo	Grau de autonomia
Regulação externa	Ocorre quando o comportamento é realizado para satisfazer uma demanda externa ou obter uma recompensa. Nesse caso, “ações têm um locus externo percebido de causalidade” (Ryan & Deci, 2000, p. 71), como por exemplo recompensas e punições.	“Vou fazer isso para ganhar um prêmio e/ou evitar uma punição.”	Muito baixo
Regulação introjetada	Envolve pressões internas, como culpa ou orgulho. Embora internalizada, “não é realmente vivenciada como parte do self” (Ryan & Deci, 2000, p. 72).	“Vou fazer isso porque me sentirei culpado se não fizer.”	Baixo
Regulação identificada	Caracteriza-se pela aceitação consciente da importância de um comportamento. A pessoa reconhece o valor da ação, o que aumenta sua autodeterminação. A pessoa “aceita o valor da atividade como pessoalmente importante” (Ryan & Deci, 2000, p. 72).	“Vejo valor nisso!! Vou fazer mesmo sem gostar muito.”	Moderado
Regulação integrada	É a forma mais autônoma de motivação extrínseca. Ocorre quando o valor foi completamente assimilado e integrado à identidade pessoal. A ação é coerente com os valores e necessidades pessoais, sendo “avaliada e colocada em congruência com os outros valores e necessidades de alguém” (Ryan & Deci, 2000, p. 72).	“Vou fazer isso pois essa atividade faz parte de quem eu sou.”	Alto

Fonte: Elaborada pela autora (2025), baseada em Ryan e Deci (2000).

O modelo propõe que a motivação extrínseca pode ser internalizada por meio de um processo de internalização, onde as razões para realizar a tarefa passam a ser vistas como parte da própria identidade. Esse processo pode resultar em uma motivação mais autônoma e menos controlada.

De acordo com a SDT, diferentes motivações refletem diferentes graus em que o valor e a regulamentação do comportamento solicitado foram internalizados e/ou integrados. A internalização se refere à "absorção" de um valor ou regulamentação pelas pessoas, e integração se refere à transformação posterior dessa regulamentação em sua própria para que, subsequentemente, ela emane de seu senso de identidade.

Esse processo de internalização e integração das normas e valores sociais permite que ações inicialmente externas se tornem verdadeiramente autodeterminadas. Como afirmam os autores, “é por meio da internalização e integração que os indivíduos podem ser motivados

extrinsecamente e ainda assim serem comprometidos e autênticos” (Ryan & Deci, 2000, p. 74).

Gagné e Deci (2005, p. 335) destacam que “a motivação extrínseca integrada não se torna, no entanto, motivação intrínseca, mas ainda é considerada motivação extrínseca (embora seja uma forma autônoma dela)”. Isso mostra que a motivação extrínseca pode ser internalizada a ponto de tornar-se parte da identidade da pessoa, ainda que seu início tenha sido externo.

A internalização é favorecida quando os contextos sociais oferecem suporte à autonomia, competência e relacionamento. Os autores afirmam que “ambientes interpessoais de apoio à autonomia promovem a internalização e integração da motivação extrínseca e, por sua vez, resultados positivos” (Gagné; Deci, 2005, p. 338). Isso implica que a forma como líderes, gestores e instituições estruturam o ambiente organizacional pode afetar diretamente o nível de autodeterminação dos trabalhadores.

Gagné e Deci (2005) enfatizam que a motivação extrínseca, quando internalizada de forma autônoma, apresenta maior capacidade de prever comportamentos que exigem disciplina e esforço do que a motivação intrínseca. Isso tem implicações práticas importantes, sobretudo em ambientes de trabalho nos quais muitas tarefas não são intrinsecamente interessantes, mas podem ser desempenhadas de forma voluntária se os valores forem bem internalizados e integrados à identidade do trabalhador.

Considerando os fatores sociais que promovem a internalização da motivação extrínseca - relacionamento, competência e autonomia -, a SDT identifica que ambientes que oferecem apoio à conexão interpessoal, encorajamento e liberdade de escolha facilitam esse processo. Nesse sentido, “os suportes para relacionamento e competência facilitam a internalização e os suportes para autonomia também facilitam a integração de regulações comportamentais” (Ryan & Deci, 2000, p. 73).

A Teoria da Autodeterminação apresenta uma visão abrangente e diferenciada da motivação humana, aborda a motivação extrínseca de maneira sofisticada, superando a dicotomia simplista entre motivação extrínseca e intrínseca. Seu modelo oferece importantes implicações ao mostrar que promover contextos de suporte às necessidades psicológicas básicas é essencial para o desenvolvimento de comportamentos autodeterminados e sustentáveis.

Por fim, ao reconhecer os diferentes tipos de regulação motivacional e o papel fundamental da internalização e integração para a autonomia, a Teoria da Autodeterminação oferece um arcabouço sólido para compreender a complexidade da motivação humana. Esse

referencial sustenta a análise proposta nesta dissertação e orienta a compreensão dos fatores que influenciam o engajamento e a qualidade da motivação no contexto estudado, servindo de base para os capítulos seguintes, nos quais serão apresentadas a metodologia e as estratégias adotadas para a investigação e análise dos dados.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção discorre sobre a metodologia, cujo objetivo é analisar e explicar como os métodos e técnicas de pesquisa são estruturados, destacando seus pontos fortes e fracos, e identificando as maneiras mais adequadas de utilizá-los (Santos, 2016).

Souto Maior (2022) afirma que mesmo que a pesquisa nem sempre ofereça uma solução definitiva para um problema, ela pode contribuir para o avanço nessa direção, orientando decisões que reduzam resultados indesejados nos processos.

Visando à produção de conhecimento relevante, a natureza desta pesquisa pode ser classificada como aplicada, posto que "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos" (Prodanov e Freitas, 2013, p. 52). Quanto aos objetivos, o presente estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva por descrever características, levantar opiniões, atitudes e crenças de determinada população (Gil, 2002).

Este estudo foi conduzido por uma abordagem de análise qualitativa, haja vista o intuito de compreender, por intermédio de uma abordagem interpretativa, como os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV são estimulados pelas políticas de gestão de pessoas da UFPE, conforme esclarece Creswell (2014).

A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalística do mundo. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam coisas dentro dos seus contextos naturais, tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. (Creswell, 2014, p. 49)

O prisma utilizado para a interpretação dos dados coletados foi o subjetivista-compreensivista, o qual é definido por Santos (2016) como relativo aos elementos subjetivos dos indivíduos, como suas percepções, a forma como tomam consciência e interpretam o contexto cultural e a realidade em que estão inseridos.

Foi realizado um levantamento bibliográfico a partir de buscas em bases de dados de relevância e acesso público, como Google, Google Scholar, Scielo e portais de periódicos das IFES. A fundamentação teórica foi construída a partir de livros, monografias, dissertações, teses e artigos científicos publicados, além da análise de documentos emitidos pela UFPE relacionados à regulamentação institucional sobre a temática, bem como da legislação federal pertinente.

Partindo do pressuposto que a ética em pesquisa envolvendo seres humanos é um compromisso com a humanidade. Compreendendo que ela implica em respeito aos princípios fundamentais de autonomia, privacidade e justiça, e engloba a implantação e observância de

práticas que minimizem riscos e maximizem benefícios para os participantes, esta pesquisa foi registrada e apreciada pelo Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo seres humanos do Centro Acadêmico de Vitória - CEP CAV UFPE - sob o número de Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAEE) 87318425.0.0000.9430 e parecer número 7.595.219, atestando o compromisso com os padrões éticos, objetivando garantir que cada etapa do processo seja conduzida com transparência, responsabilidade e respeito aos direitos dos participantes.

5.1. O *locus* da pesquisa e informações sobre a instituição estudada

O *locus* da pesquisa foi composto pelos servidores TAE's lotados e em exercício no CAV. A escolha desse público considerou a lotação funcional da pesquisadora no referido centro e a percepção da necessidade de analisar a motivação dessa categoria, visando contribuir para o fortalecimento de sua motivação em direção a níveis mais elevados de autonomia, associados à motivação intrínseca segundo a STD.

É oportuno ressaltar que a distância geográfica para a Reitoria da IFES integrou os motivos da escolha do local, haja vista a importância das ações institucionais e de pesquisa, neste caso os direcionados para a temática em pauta, alcançarem todos os *campi*.

O CAV é um dos 13 centros acadêmicos da UFPE. Desses, 10 estão localizados no Campus Recife, um no Campus Caruaru - o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), um no Campus Vitória - o Centro Acadêmico de Vitória (CAV), e um em Sertânia - o Centro Acadêmico do Sertão (CAS) inaugurado em setembro de 2025.

Segundo o Ranking Universitário Folha (RUF) 2024, a UFPE é destaque entre as IFES do Norte-Nordeste ocupando a 1ª posição e reafirmando seu destaque regional e nacional. Depreende-se que estudar e propor melhorias tanto para as atividades meios quanto para as atividades fins desta Instituição é de grande relevância

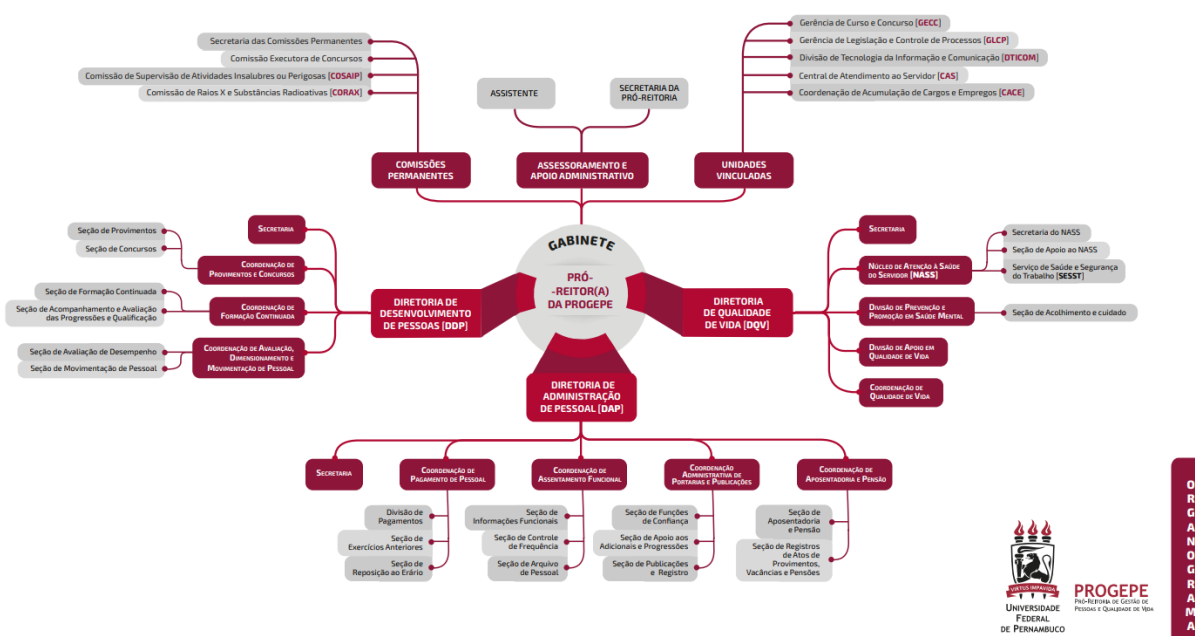
Visando garantir que as atividades administrativas e de gestão de recursos ocorram de maneira eficiente para o seu funcionamento, a Instituição conta com 08 (oito) Pró-Reitorias, sendo uma delas a PROGEPE - responsável por planejar, executar, monitorar e avaliar as ações relacionadas à administração e ao desenvolvimento de recursos humanos.

Dentre as competências desta encontram-se a implementação de projetos e ações que objetivem a melhoria da qualidade de vida, da saúde e do bem-estar dos servidores da UFPE. Atividades relacionadas à capacitação e qualificação de pessoal e planejamento da força de trabalho dos TAE's encontram-se inseridas no rol das atribuições do órgão cuja composição

engloba as Diretorias de Administração de Pessoal, de Qualidade de Vida e de Desenvolvimento de Pessoas.

Sua criação foi regulamentada pela Portaria Normativa nº 08, de 07 de julho de 2000, através da qual a Pró-Reitoria de Apoio Administrativo (PROADM) teve seu nome alterado para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Figura 5 - Organograma da PROGEPE.



Fonte: Universidade Federal de Pernambuco (2021).

Em consonância com seu organograma, identifica-se que além das diretorias mencionadas, a PROGEPE é composta por coordenações, divisões, seções e comissões que visam planejar, formular e implementar políticas de Gestão de Pessoas na UFPE.

5.2. Público alvo e amostra da pesquisa

Considerando o *lócus* da pesquisa, foram selecionados como público alvo os TAE's ocupantes dos níveis C, D e E da carreira, lotados e em exercício no CAV.

Vale ressaltar que a comunidade de servidores da Instituição também engloba os docentes, porém, dadas as especificidades funcionais das funções que ocupam nos setores administrativos de lotação bem como a diversidade de cargos e funções (o que ensejam diferentes anseios e estados motivacionais), os técnicos foram selecionados e os professores efetivos e/ou substitutos excluídos da amostra estudada.

A amostra da presente pesquisa foi composta por 54 respondentes, de um total de 93 TAE's lotados e em exercício no CAV, o que corresponde a uma taxa de retorno de aproximadamente 58%. Embora idealmente se busque taxas mais elevadas, percentuais próximos ou superiores a 50% são considerados aceitáveis, especialmente em contextos de aplicação por questionário (Bartlett, Kotrlik e Higgins, 2001).

De acordo com os critérios metodológicos discutidos por Bartlett, Kotrlik e Higgins (2001), taxas de resposta superiores a 50% são geralmente consideradas satisfatórias e metodologicamente aceitáveis em pesquisas com populações definidas e de tamanho reduzido. Ademais, os autores reconhecem que respostas parciais são comuns e aceitáveis em contextos empíricos, e que amostras menores podem ser consideradas válidas quando o universo é pequeno, conhecido e relativamente homogêneo.¹

Os autores reconhecem que, diante de limitações práticas e contextos reais de pesquisa, uma taxa de resposta em torno do percentual supracitado pode ser considerada adequada e suficiente, especialmente quando há conhecimento prévio do universo pesquisado e quando os dados são coletados de populações delimitadas e homogêneas, como é o caso deste estudo (servidores de uma mesma instituição). Os autores definem este tipo de cenário como metodologicamente válido para fins de análise e inferência.

Dessa forma, considerando a taxa de retorno obtida (58%), o universo total conhecido e fechado (93 servidores), a homogeneidade do grupo e os parâmetros apresentados por Bartlett, Kotrlik & Higgins (2001), a amostra obtida foi adequada e suficiente para os objetivos da presente pesquisa, permitindo uma análise válida, com representatividade confiável dentro dos limites estabelecidos.

Ademais, considerando a população pesquisada e os objetivos do estudo compreende-se que o tamanho da amostra com respostas válidas foi suficiente para garantir a representatividade dos resultados. Segundo Creswell (2014), a amostra deve ser adequada para o propósito da pesquisa e justificada com base no contexto e limitações da coleta. Logo, apesar das limitações inerentes a qualquer coleta por questionário, a amostra e a taxa de resposta foram adequadas para o objetivo do estudo e fundamentam a confiabilidade das conclusões apresentadas.

¹ Segundo os autores, “*many of the studies based on population census data achieve low response rates. Using an adequate sample along with high quality data collection efforts will result in more reliable, valid, and generalizable results*” (Bartlett; Kotrlik; Higgins, 2001, p. 49). Além disso, destacam que amostras menores são aceitáveis quando se conhece bem o universo pesquisado, especialmente em populações pequenas e homogêneas, como no caso de servidores de uma mesma instituição.

5.3. Técnicas e instrumentos para a coleta de dados

Em consonância com O’Leary (2019), a pesquisa pode ser compreendida como um processo de coleta de dados voltado a responder perguntas que emergem de necessidades de conhecimento e que, embora não represente por si só a solução dos problemas, constitui ferramenta essencial para subsidiar decisões fundamentadas.

Nesse sentido, este estudo fez uso de diferentes procedimentos metodológicos, combinando análise documental do PEI da UFPE e entrevista - com o objetivo de identificar a Política de Gestão de Pessoas da UFPE - e a aplicação de formulários junto ao público-alvo, de modo a levantar informações que permitiram compreender comportamentos, opiniões, atitudes, crenças e características da população investigada. A entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da IFES estudada foi realizada a partir de um roteiro semi estruturado através da Plataforma GoogleMeet.

No intuito de solidificar o conhecimento empírico foi feita a coleta de dados com os TAE’s lotados no CAV e ocupantes dos níveis C, D e E da carreira. Prodanov e Freitas (2013) elencam características que auxiliam na definição do levantamento por meio de formulários ou questionários, tais como: possibilidade de investigação direta das pessoas no intuito de conhecer seus comportamentos e percepções através de questionários e formulários, conhecimento direto da realidade, economia e rapidez.

Visando à compreensão, por intermédio de uma abordagem interpretativa da relação entre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE’s do CAV foram aplicados formulários composto de perguntas, referenciadas pelos dados do levantamento bibliográfico, que buscaram trazer um alinhamento entre a ciência e o empírico. Sob essa ótica, Creswell (2010) afirma que “o processo da pesquisa qualitativa é principalmente indutivo, com o investigador gerando significado a partir dos dados coletados no campo” (Creswell, 2010, p. 32).

Objetivando a minimização de vieses no processo de coleta de dados, a opção escolhida para levantamento dos dados foi o uso de formulários *online* consolidado por meio da plataforma GoogleForms cuja identificação nas respostas não era obrigatória, sendo assegurado o anonimato. Assim, criou-se um ambiente mais seguro e livre de julgamentos, o que permitiu que os respondentes se sentissem mais à vontade para compartilhar suas opiniões e experiências sem receios de consequências administrativas diretas, resultando em uma comunicação mais genuína e espontânea o que poderia ser prejudicado caso fossem realizadas entrevistas.

Para a coleta dos dados foi utilizado um formulário (questionário) que incluiu questões objetivas e questões abertas de caráter discursivo - permitindo ao participante expressar livremente suas opiniões. As questões objetivas apresentaram perguntas que foram respondidas com o uso da técnica da múltipla escolha cujas respostas apontaram respostas positivas (“sim”), respostas negativas (“não”) e respostas que indicavam desconhecimento e/ou neutralidade (“não sei / não quero opinar”). Sobre este instrumento, Marconi & Lakatos ressaltam que “a técnica da escolha múltipla é facilmente tabulável e proporciona exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas” (Marconi & Lakatos, 2017, p. 222).

5.4. Análise dos dados

Esta pesquisa buscou atingir quatro objetivos específicos: (1) identificar as estratégias e práticas da UFPE em sua Política de Gestão de Pessoas; (2) identificar e analisar aspectos e estímulos presentes nas políticas de gestão de pessoas da UFPE que contribuem para a motivação extrínseca dos TAE's lotados no CAV/UFPE; (3) compreender a percepção dos TAE's sobre essas políticas; e (4) apresentar propostas de melhorias com base nos resultados obtidos. O primeiro objetivo foi alcançado por meio da análise documental do Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE e da entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, enquanto os segundo e terceiro objetivos foram analisados a partir das respostas aos formulários aplicados ao público-alvo. O quarto objetivo, apresentado no Apêndice, sintetiza os achados da pesquisa e fornece subsídios para aprimorar ações voltadas à motivação do corpo técnico-administrativo da UFPE.

Com os objetivos definidos e os instrumentos de coleta estabelecidos, a análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, buscando interpretar as concepções e compreensões dos servidores TAE's do CAV acerca das políticas de gestão de pessoas da UFPE, assim como compreender as estratégias institucionais sob a perspectiva da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A abordagem qualitativa foi escolhida por sua capacidade de captar nuances, significados e interpretações subjetivas dos participantes, priorizando a compreensão da realidade vivida por esses sujeitos em seu contexto institucional.

A coleta de dados ocorreu por meio de dois instrumentos principais: um formulário enviado ao público estudado, contendo perguntas fechadas e abertas e uma entrevista semiestruturada com representante da Pró-Reitoria da PROGEPE UFPE.

Conforme evidenciado a seguir, o tratamento e a análise do material empírico seguiram procedimentos distintos, conforme a natureza das perguntas e dos dados gerados.

As questões de múltipla escolha presentes no formulário foram analisadas de maneira descritiva, com base na frequência das respostas (“sim”, “não” e “não sei/não quero opinar”). A análise concentrou-se na interpretação individual dos gráficos gerados a partir dessas respostas, destacando percentuais com maior ou menor incidência, bem como possíveis implicações desses dados para a motivação extrínseca dos servidores.

Cada pergunta foi examinada de maneira crítica e individual, permitindo uma leitura contextualizada do entendimento dos respondentes em relação a temas como clima organizacional, reconhecimento, desenvolvimento profissional e apoio institucional.

As respostas às três questões abertas do formulário - que solicitava aos participantes sugestões, críticas e percepções livres sobre a gestão de pessoas na instituição - foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011).

A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de tratamento de comunicações, com o objetivo de obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição, indicadores que permitam inferências sobre a realidade social (Bardin, 2011).

Cardoso, Oliveira e Gheli (2021) ressaltam que:

A Análise de Conteúdo, enquanto procedimento de pesquisa, desempenha um importante papel nas investigações no campo das pesquisas sociais, já que analisa com profundidade a questão da subjetividade, ao reconhecer a não neutralidade entre pesquisador, objeto de pesquisa e contexto. O que não a descredencia no aspecto da validade e do rigor científico, já que tem status de metodologia, com princípios e regras bastante sistematizados (Cardoso, Oliveira e Gheli, 2021, p. 100).

O processo analítico seguiu três fases principais, conforme o modelo clássico da autora:

1. **Pré-análise:** nesta etapa, realizou-se a leitura flutuante das respostas com o objetivo de conhecer o conteúdo com o objetivo de conhecer o conteúdo coletado e realizar a organização inicial do material;
2. **Exploração do material:** foram definidas e aplicadas categorias temáticas emergentes a partir das falas dos respondentes. Os conteúdos foram agrupados de acordo com eixos comuns, como: valorização profissional, comunicação institucional, capacitação, reconhecimento e clima organizacional;

3. **Tratamento dos resultados e interpretação:** por fim, os dados foram sistematizados e interpretados de forma crítica, considerando tanto a frequência quanto a profundidade das manifestações. As categorias foram analisadas à luz da SDT, observando-se a relação entre as práticas de gestão percebidas e o tipo de motivação extrínseca que elas tendem a promover (regulação externa, introjetada, identificada ou integrada).

A entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas também foi submetida à análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2011). A análise teve como objetivo identificar as categorias centrais que emergiram do discurso da entrevistada, a fim de compreender as estratégias e diretrizes da política de gestão de pessoas da UFPE sob a perspectiva da gestão institucional.

As falas da entrevistada foram organizadas em eixos temáticos, como: capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, reconhecimento e valorização, saúde do servidor e comunicação interna. Cada eixo foi interpretado criticamente e confrontado, quando pertinente, com os posicionamentos manifestados pelos servidores no formulário.

Essa triangulação entre diferentes fontes e técnicas de análise - dados fechados, dados abertos e entrevista institucional - contribuiu para uma visão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo, possibilitando não apenas descrever o cenário atual da gestão de pessoas na UFPE, mas também refletir sobre suas implicações para a motivação extrínseca dos servidores TAE's, conforme os princípios da Teoria da Autodeterminação.

Além da análise individual das respostas, foi realizada uma leitura comparativa entre os posicionamentos dos servidores e da gestão institucional, o que permitiu identificar pontos de convergência, divergência e complementaridade entre as diretrizes expressas pela administração e as experiências vivenciadas pelos TAE's em seu cotidiano de trabalho. Essa análise possibilitou evidenciar como determinadas ações institucionais são percebidas na prática, revelando lacunas, consonâncias e descompassos entre o discurso oficial e a realidade experienciada pelos servidores.

Por fim, os dados foram interpretados à luz da SDT, que ofereceu uma base conceitual consistente para analisar de que maneira as práticas de gestão de pessoas da UFPE favorecem ou limitam os diferentes níveis de regulação motivacional extrínseca, especialmente no que tange à autonomia percebida pelos servidores. Essa aproximação teórica contribuiu para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas motivacionais no contexto investigado,

permitindo interpretar os achados de forma articulada com os princípios da motivação humana propostos pela teoria.

5.5. Direcionamento da pesquisa

Considerando o enfoque desta pesquisa sob a ótica de uma abordagem direcionada para os estados motivacionais extrínsecos, esta pesquisa foi direcionada a partir da visão de Edward Deci e Richard Ryan e a Teoria da Autodeterminação cuja abordagem contempla a motivação extrínseca em quatro níveis, a saber: motivação extrínseca externa (regulação externa), motivação extrínseca introjetada (regulação introjetada), motivação extrínseca identificada (identificação) e motivação extrínseca integrada (regulação integrada).

A SDT propõe que a motivação extrínseca pode variar em qualidade, dependendo do grau de autonomia ou controle que a pessoa sente. Busca, assim, entender as variações do comportamento humano a partir da motivação que oscilam do menos determinado para o mais determinado.

Através do estudo foi possível fornecer bases para decisões mais fundamentadas, pavimentando o caminho para melhorias contínuas. Este estudo, portanto, contribui para uma compreensão mais profunda dos atos e ações promovidas pela UFPE que podem influenciar a motivação extrínseca percebida pelo público alvo.

Sob a ótica de compreensão da pesquisa como ferramenta-chave para a resolução de problemas, foi apresentado um relatório com a apresentação e análise dos resultados mediante a sugestão de propostas de melhorias em conformidade com a Administração Pública e os interesses do público estudado visando ao estímulo dos estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV através das políticas de gestão de pessoas da UFPE.

6. RESULTADOS - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e os estados motivacionais extrínsecos dos servidores TAE's do CAV.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados fornecidos pelo público estudado versou sobre o entendimento dos servidores quanto à motivação, abordando compreensões subjetivas sobre o trabalho, como sentimentos de pertencimento, reconhecimento, alinhamento com valores pessoais e sentido atribuído às atividades desempenhadas. Essa parte teve como objetivo identificar os tipos de regulação motivacional predominantes entre os respondentes, com base nos referenciais teóricos da SDT.

Em consonância com o evidenciado na seção “Objetivos” esta pesquisa elenca quatro objetivos específicos transcritos a seguir:

1. Identificar as estratégias e práticas adotadas pela UFPE no contexto da sua Política de Gestão de Pessoas;
2. Identificar e analisar aspectos e estímulos presentes nas políticas de gestão de pessoas da UFPE que contribuem para a motivação extrínseca dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) lotados no CAV/UFPE;
3. Identificar e analisar a compreensão dos TAE's lotados no CAV sobre as Políticas de Gestão de Pessoas da UFPE e suas práticas;
4. Apresentar um relatório com propostas de melhorias que possam vir a colaborar com a consolidação de ações inseridas na Política de Gestão de Pessoas da UFPE com os anseios do público estudado.

O primeiro objetivo foi alcançado por meio da análise documental do PEI da UFPE e da entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, entrevistada A, com o intuito de compreender as estratégias e práticas adotadas pela UFPE em sua Política de Gestão de Pessoas, considerando a perspectiva motivacional voltada aos TAE's, aplicada neste estudo especificamente aos servidores lotados no CAV.

O segundo e terceiro objetivo serão analisados e discutidos nesta seção, com base na interpretação das informações obtidas por meio das respostas registradas no formulário correspondente. Busca-se, assim, estabelecer uma relação entre as Políticas de Gestão de Pessoas da UFPE e sua influência na motivação extrínseca do público pesquisado.

Por fim, o quarto objetivo encontra-se no Apêndice deste estudo e representa a síntese dos resultados obtidos ao longo da pesquisa. Ele visa contribuir com a gestão da UFPE, especialmente no que se refere à implementação de ações efetivas que promovam a motivação do corpo técnico-administrativo, com base nos anseios identificados entre os participantes.

6.1. Estratégias e práticas adotadas pela UFPE no contexto da sua Política de Gestão de Pessoas

Nesta subseção serão analisadas as estratégias e práticas adotadas pela UFPE no âmbito de sua Política de Gestão de Pessoas, com foco nos servidores TAE's do CAV. Para tanto, serão examinadas as diretrizes previstas no PEI 2013-2027 e complementadas pelos relatos obtidos por meio de entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, permitindo compreender como as políticas institucionais se traduzem em ações concretas voltadas à motivação, capacitação, valorização e bem-estar dos servidores.

6.1.1. A Gestão de Pessoas no Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE

O Plano Estratégico Institucional (PEI) 2013-2027 da UFPE é um documento estruturante que define as diretrizes, metas e objetivos estratégicos da universidade por um período de 15 anos. Elaborado de forma participativa, com contribuições de gestores, docentes, técnicos-administrativos, estudantes e sociedade, o plano busca alinhar as ações institucionais às demandas locais, nacionais e globais.

Fundamentado em princípios éticos, socioambientais e culturais, o PEI serve como uma ferramenta de planejamento para orientar a universidade em seu compromisso com a excelência acadêmica, a inovação e o impacto social. Sua visão de futuro contempla a UFPE como uma universidade de classe mundial, reconhecida pela qualidade, inclusão e sustentabilidade em todas as suas dimensões, além de comprometer-se com a transformação social, baseada em valores cidadãos, criativos, sustentáveis, éticos, equânimes (UFPE, 2013).

Dentre as declarações de visão de futuro, estão inseridas abordagens direcionadas aos Recursos Humanos. Considerando a abordagem deste estudo, são passíveis de análise:

Políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho propiciam a motivação e o crescimento profissional, que contribuem para potencializar o desenvolvimento institucional e promovem a criatividade e a inovação em um bom clima organizacional;
[...]

O quadro de técnico-administrativos possui formação altamente qualificada reconhecida pela excelência do seu desempenho, contribuindo para o desenvolvimento das suas ações;

A UFPE tem a avaliação de desempenho como princípio na gestão de pessoas, com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais. O sistema de avaliação constitui elemento básico para o aprimoramento do ambiente de trabalho e das pessoas;

A UFPE promove continuamente oportunidades para o desenvolvimento das competências dos integrantes dos seus quadros, reconhecendo e valorizando em suas políticas de pessoal o comprometimento e o desempenho demonstrado pelos seus colaboradores;

Técnicos-administrativos têm seu trabalho valorizado em um ambiente que propicia a efetividade das atividades meio que dão suporte às atividades fim, permitindo que os docentes se concentrem nas suas atividades acadêmicas, e discentes no seu processo de formação. (UFPE, 2013, p. 21)

Sob a ótica dos objetivos estratégicos da Instituição, são elencadas algumas diretrizes e ações representados graficamente em um mapa estratégico almejando as definições da perspectiva, do objetivo e das ações que almejam a consecução do objetivo correspondente. Neste cenário algumas ações direcionadas à Gestão de Pessoas são percebidas.

Tabela 3 - Objetivos estratégicos da UFPE e suas respectivas ações.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Ações Estratégicas
Processos	Redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição.	Elaborar modelo de gestão por competências; Desenvolver políticas de retenção do quadro de servidores; Instituir políticas de meritocracia aos cargos de gestão.
Alicerces	Aperfeiçoar o Programa de Capacitação de Pessoal (docentes e técnicos) para garantir a excelência da instituição.	Avaliar o desempenho com indicadores que possibilitam aferir a qualidade da contribuição dos seus servidores nos resultados institucionais.

Fonte: Elaborada pela autora (2024) adaptado de UFPE (2013).

Dada a relação entre a gestão de pessoas e suas ações, a motivação dos colaboradores e o alcance dos resultados institucionais, identifica-se uma preocupação da UFPE em viabilizar meios para estimular a motivação dos seus servidores. A Instituição reconhece a importância de implementar ações, por intermédio da PROGEPE, que objetivem a motivação dos TAE's haja vista a compreensão que são estes os protagonistas na execução das atividades-meio deste órgão cuja importância é imprescindível para o cumprimento da visão da Universidade “ser uma universidade de classe mundial comprometida com a transformação e desenvolvimento humano” (UFPE, 2013, p. 27).

6.1.2. Entrevista Institucional - Representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE

No intuito de compreender as estratégias e práticas adotadas pela universidade no campo da gestão de pessoas, foram exploradas as ações implementadas pela instituição e direcionadas aos servidores TAE's. Para isso, foi realizada uma entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, cujas falas oferecem uma visão abrangente e estratégica sobre os desafios, avanços e perspectivas da política institucional voltada à valorização e desenvolvimento dos servidores.

A partir do relato da entrevistada, foi possível identificar e refletir sobre os principais eixos de atuação da PROGEPE, tais como: a formulação e execução das diretrizes normativas, os mecanismos de escuta e participação da comunidade, as ações de capacitação, iniciativas para promoção da saúde mental, além das iniciativas simbólicas de reconhecimento funcional.

A seguir, serão apresentados os trechos mais significativos dessa entrevista objetivando evidenciar como tais ações se articulam no contexto da política de gestão de pessoas da UFPE.

Acerca da estrutura da Gestão de Pessoas, a entrevistada A inicia contextualizando o papel da PROGEPE como unidade estratégica e articuladora das políticas de gestão de pessoas da universidade. São englobadas pela atuação da pasta os campos normativo e de assessoramento à Reitoria. “A PROGEPE é a unidade responsável por formular a política de gestão de pessoas do órgão, mas também por assessorar o reitor nessa pauta. Toda a formulação e execução do campo de gestão de pessoas é com a PROGEPE” (Entrevistada A, 2025).

Apesar desse papel central, ela destaca que a gestão de pessoas também ocorre em um plano micro, descentralizado, no qual cada unidade acadêmica possui autonomia e desafios específicos. “A gente pode ser um farol para a gestão de pessoas no nível micro [...] onde aquela pessoa que chefia naquela unidade é responsável, do ponto de vista micro, pela gestão de pessoas daquele grupo ali” (Entrevistada A, 2025).

A fala acima revela a imprescindibilidade de articulação entre níveis institucionais distintos porém conectados, uma vez que a Pró-Reitoria formula as políticas sob uma ótica macro e em consonância com os documentos legais oriundos do Governo Federal cuja aplicabilidade será realizada em todas as unidades entre as equipes e suas respectivas chefias imediatas.

A gestão de pessoas, portanto, é apresentada na UFPE como uma prática coletiva e contextualizada em cada unidade organizacional.

Um trecho significativo da entrevista é quando a entrevistada A fala sobre a “dureza” da gestão de pessoas, desmistificando a ideia romantizada do setor e elencando a ambivalência da unidade identificada entre o cuidado e o controle.

A gestão de pessoas é uma unidade muito dura, porque é uma unidade de controle. [...] A gente precisa, em certa medida, controlar a assiduidade, a produtividade e, em alguns aspectos, o comportamento. [...] Eu acho que o objetivo principal é tentar conciliar os objetivos institucionais, ou seja, aquilo que a universidade se propõe a fazer, com as intenções, os objetivos pessoais dos servidores. (Entrevistada A, 2025).

Tal declaração evidencia a exigência de um caráter normativo e disciplinador da gestão pública, que por vezes colide com os princípios do cuidado, da escuta e da promoção do bem-estar. A PROGEPE, nesse cenário, demonstra preocupação em buscar formas de equilibrar essas tensões de forma ética e transparente.

Aspectos inerentes aos princípios administrativos observados pela Gestão de Pessoas na UFPE também foram abordados. A entrevistada A destacou que os princípios da Administração Pública são devidamente respeitados, porém frisou como imprescindíveis a observância da transparência, participação e respeito ao próximo. “Esses três grandes pilares: transparência, participação e principalmente atenção à ética nas relações, o respeito ao outro em qualquer circunstância” (Entrevistada A, 2025).

No que tange ao planejamento e execução das políticas de Gestão de Pessoas da instituição, a entrevistada A destacou a importância da participação dos servidores no processo de construção e ressaltou que a proposta dos documentos normativos nos quais constam as diretrizes a serem seguidas pelos interessados - a exemplo de resoluções - são elaboradas a partir de um estudo interno e prévio baseado na legislação vigente para a pauta.

Após a consolidação normativa e atendidas as perspectivas conceituais e legais, ocorre a escuta objetivando a realização de consulta à comunidade acadêmica, por meio de apresentação de minutas dos documentos elaborados, coletas de sugestões e devolutivas através das versões revisadas. Sob este prisma, a entrevistada afirmou que:

A gente faz um estudo internamente a partir da legislação, faz uma proposta e escuta a comunidade. [...] Isso não significa que aquilo que é produzido está fechado. A gente leva para discussão. [...] As pessoas contribuem, certo? [...] Depois, a gente faz a publicização de um novo documento com aquilo que a gente conseguiu incorporar. (Entrevistada A, 2025).

Quando perguntada acerca da existência de feedback para os TAE's sobre as suas sugestões, a entrevistada A (2025) afirmou que, considerando que as minutas são aprovadas pelos Conselhos Superiores da UFPE, a PROGEPE tem o compromisso de tornar pública a versão que será apreciada pelo Conselho cabível antes desta ser apreciada pelo mesmo. Dessa forma, é possível a verificação do que foi possível ser incorporado ou não à redação legal.

No que tange aos desafios para a implementação de políticas participativas, a entrevistada A destacou a baixa adesão a determinadas discussões. Segundo seu relato, embora haja uma percepção de que os servidores apreciam ser consultados, a participação efetiva ainda se revela bastante limitada (Entrevistada A, 2025).

Oportunamente, a entrevistada A pontuou a limitada participação dos servidores tanto em cursos de capacitação quanto em atividades vinculadas à política de qualidade de vida na UFPE, a exemplo do Festival de Talentos e de eventos voltados a temáticas relacionadas à saúde.

Ao refletir sobre a pauta, a representante da Pró-Reitoria procedeu com a seguinte colocação:

Eu acho que existe uma cultura, pelo fato da universidade ser muito grande, eu tenho uma leitura de que as pessoas têm uma dificuldade de se enxergar nesse espaço tão grande. [...] Você está no CAV, então a sensação de pertencimento ao CAV acaba sendo maior do que a sensação de pertencimento à UFPE. Então pode existir esse problema de identidade com a UFPE pelo seu tamanho[...] muitas vezes a dificuldade de se enxergar. (Entrevistada A, 2025).

Sobre a pauta de capacitação e desenvolvimento, a entrevistada A esclareceu o fluxo de caráter participativo seguido pela PROGEPE para definição dos cursos que são ofertados. Afirmou que anualmente é realizado o Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC) através da disponibilização de um formulário, por meio da Plataforma Google, no qual os servidores TAE's podem indicar as áreas de capacitação de seu interesse, ao passo que as chefias têm a oportunidade de sinalizar as demandas de capacitação identificadas em suas equipes.

Prosseguiu destacando que as demandas sinalizadas no LNC são sistematizadas considerando as áreas de maior procura. Com base nessa análise, é lançado um Edital de Formadores, que consiste em uma chamada para que docentes e TAE's ministrem os cursos. Inicialmente, a participação nesse edital era restrita a servidores da UFPE, mas, devido à baixa adesão, foi ampliada para permitir a participação de formadores de outras IFES.

Dando continuidade, a entrevistada A indicou que, em razão das restrições orçamentárias e da limitação dos recursos destinados a essa finalidade, nem todos os cursos sugeridos no LNC podem ser ofertados. Nesse contexto, a estratégia adotada consiste em aglutinar as principais demandas, de modo a contemplar o maior número possível de servidores e que, apesar desse fluxograma participativo, a quantidade de pessoas que concluem os cursos é pequena. “As pessoas se inscrevem, mas a participação ainda é pequena. [...] Isso é um problema, inclusive, para justificar o recurso” (Entrevistada A, 2025).

A entrevistada A manifestou uma expectativa positiva quanto ao aumento do engajamento dos TAE's, a partir de 2026, nas atividades e ações mencionadas ao longo da entrevista. Essa projeção está relacionada à perspectiva de implantação do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), uma vez que o envolvimento nessas iniciativas poderá contribuir diretamente para a progressão funcional prevista pelo RSC, acarretando, inclusive, repercussões financeiras.

Questionada sobre o reconhecimento dos servidores mais engajados, a representante da PROGEPE lamenta as barreiras legais que impedem ações mais concretas de valorização no setor público: “A motivação não é só dizer ‘muito obrigada’. [...] A gente tem uma dificuldade real nos órgãos públicos de trabalhar a perspectiva da valorização que não seja por meio de um papel” (Entrevistada A, 2025).

Considerando as limitações legais e dentre as estratégias possíveis, destacam-se ações que carregam notório simbolismo, como as homenagens por tempo de serviço, portarias de elogio via ouvidoria e iniciativas como o Festival de Talentos: “Quando a gente promove um espaço desse, é um espaço de valorização também. A pessoa pensa ‘eu faço parte disso’ [...] A gente tenta, dentro das possibilidades, criar esses espaços para que as pessoas se coloquem e tenham um estímulo na sua motivação” (Entrevistada A, 2025).

Pontuando temas muito assertivos, a representante da PROGEPE respondeu sobre o pensamento da gestão para tentar mitigar sinais de insatisfação decorrentes do PCCTAE e que refletem na atuação dos TAE's.

Uma perspectiva teórica da qualidade de vida, a percepção de justiça. Tentar diminuir essas assimetrias que a gente ainda percebe, a gente ainda enxerga em todo espaço de trabalho, mas que no serviço público há uma dificuldade maior de enfrentar. Dar um pouco mais de equidade no tratamento [...] Atuar nessas perspectivas de cuidado da saúde de uma forma geral. Uma política de promoção à saúde mental e, consequentemente, a criação de uma rede de atendimentos. Pois uma série de espaços fazem esse tipo de trabalho, mas eles estão desconectados. [...] Estar atento para essas questões de assédio, de abusos, de relação dentro dos espaços para que a gente possa atuar. Eu acho que são coisas interessantes para além dessa perspectiva normativa da carreira. (Entrevistada A, 2025).

Indagada acerca do favorecimento motivacional proporcionado pelas políticas da UFPE, a entrevistada A (2025) afirmou que “As políticas da UFPE contribuem, mas elas não são determinantes porque existem outras coisas que são mais urgentes, a exemplo de aspectos salariais”.

Sob a ótica do alinhamento entre os objetivos institucionais e os valores e aspirações pessoais dos servidores, a entrevistada A ponderou que há, por parte da gestão, uma atenção voltada a essa dimensão. Prosseguiu exemplificando com a realização de ações direcionadas à formação continuada do servidor que tende a acarretar em um aumento no desempenho institucional.

É por isso que a gente chama de formação continuada em um sentido mais amplo, pois a capacitação seria um treinamento específico. [...] A gente parte do pressuposto que se a gente investe em desenvolvimento, consequentemente a gente vai tá melhorando o desempenho institucional. Quando a gente investe nos mestrados profissionais, por exemplo, vocês pensarão sobre uma questão, um problema na universidade e surgirá uma resposta ou indicativo de determinada temática, uma proposta de ação. Eu considero isso como um alinhamento do interesse institucional e do interesse do servidor que dedica anos da vida para fazer isso. (Entrevistada A, 2025).

Sobre a compreensão da gestão sobre o clima organizacional na universidade, a entrevistada A frisou não poder afirmar de maneira assertiva por não possuir dados suficientes para embasar a afirmação.

Uma das linhas da política de qualidade de vida é a pesquisa de clima realizada a cada três anos. Já fizemos duas pesquisas mas a adesão nas respostas é muito baixa. [...] Não conseguimos ter o quantitativo de respostas suficientes para a validação do clima organizacional da UFPE pelo Departamento de Estatística. [...] Uma coisa que ficou muito na minha cabeça na primeira pesquisa que a gente fez, em 2021, foram afirmações como: ‘A universidade não me enxerga’; ‘Eu não sou visto pela universidade’; ‘Eu não sou reconhecido pela universidade’. Então começamos a desenvolver ações de homenagens aos aposentados, aos servidores com uma quantidade determinada de anos de UFPE, conexão gestor, eventos de qualidade de vida, de saúde mental. (Entrevistada A, 2025).

Um dos temas mais sensíveis da conversa foi o cuidado com a saúde mental dos servidores. A entrevistada A destaca o esforço da PROGEPE em criar e estruturar serviços de acolhimento, mesmo com recursos escassos e enfatizou a iniciativa elucidada a seguir: “A gente criou o DISMAP, uma divisão de apoio à saúde mental. [...] Muitos pedidos de remoção estavam ligados a conflitos nas relações de trabalho.” (Entrevistada A, 2025).

Conforme informações constantes no site institucional da UFPE, o Diagnóstico Institucional de Saúde Mental e Ambiente de Trabalho (DISMAP) tem como objetivo mapear e analisar as condições de saúde mental e o ambiente de trabalho dos TAE's. Essa iniciativa visa identificar fatores que possam impactar o bem-estar, a qualidade de vida e o desempenho no ambiente laboral.

As informações obtidas por meio de questionários e entrevistas são analisadas para subsidiar a formulação de políticas e ações que promovam a saúde mental, o acolhimento e a melhoria das condições de trabalho dos servidores. O DISMAP é uma das estratégias da PROGEPE para implementar ações de prevenção e promoção da saúde mental na universidade.

Sobre a estratégia mencionada, a entrevistada A ressaltou que as ações incluem triagens, atendimento psicossocial, cartilhas educativas e até intervenções em setores afetados por luto coletivo ou conflitos interpessoais: “As psicólogas escreveram um projeto de extensão e, a partir desse projeto, a gente consegue ampliar os atendimentos. [...] Elas também vão aos setores quando há falecimento, conflitos, ou situações críticas.” (Entrevistada A, 2025).

Identifica-se que a gestão já compreende a urgente necessidade e importância de desenvolver ações estruturadas e permanentes de apoio à saúde emocional no ambiente universitário.

Perguntada sobre o que ela considera que pode ser aprimorado nas políticas e práticas e quais suas considerações finais, a representante da pró-reitoria expõe uma reflexão significativa sobre o sentido do trabalho na universidade pública:

A gente esquece que trabalha com educação. [...] Tudo que a gente faz tem relação com as vidas que a gente transforma. [...] Eu tenho certeza que todo mundo que trabalha na universidade, em certa medida, tem o orgulho de trabalhar aqui, pelas vidas que a gente transforma. Mas às vezes a gente esquece disso porque a gente se automatiza no nosso trabalho. [...] Nem todo mundo tem essa consciência, mas eu acho que a universidade tem um papel muito forte de atuar nesse diálogo. Eu acho que todo e qualquer gestor tem a tarefa de trazer para a sua equipe essa lembrança, que o que a gente faz ali tem um objetivo maior. (Entrevistada A, 2025).

Esse trecho revela a busca por uma motivação mais profunda, conectada ao propósito institucional, mesmo diante das adversidades estruturais, burocráticas e financeiras enfrentadas diariamente.

A entrevista com a representação da PROGEPE oferece um panorama complexo, sensível e honesto sobre a gestão de pessoas na UFPE. Suas falas revelam uma instituição

que, mesmo atravessada por limitações legais, orçamentárias e culturais, busca caminhos para cuidar, reconhecer e valorizar os servidores técnico-administrativos.

A escuta institucional, embora indireta, mostra-se presente; a formação continuada, apesar da baixa adesão, permanece estratégica; e o cuidado com a saúde mental emerge como um dos pilares mais promissores de atuação. A entrevista propõe reflexões éticas e políticas sobre o fazer universitário e o papel da gestão pública mesmo diante dos obstáculos.

A fala final da entrevistada A sintetiza o sentimento de orgulho, compromisso e pertencimento que deve ser compartilhado por toda a comunidade acadêmica: “A gente pode está fazendo um contracheque, um empenho, mas tudo que a gente faz tem impacto na vida de alguém. E é por isso que vale a pena” (Entrevistada A, 2025).

6.1.3. Análise de conteúdo dos dados obtidos por meio da entrevista

A partir da entrevista realizada com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, foram identificados elementos centrais que ajudam a compreender como a política institucional de gestão de pessoas se configura, se comunica e se materializa no cotidiano da universidade. A análise de conteúdo temática permitiu mapear aspectos, estratégias e tensões que atravessam essa política, revelando não apenas os esforços da administração em promover práticas participativas, éticas e voltadas ao cuidado, mas também os limites impostos por estruturas legais, culturais e institucionais.

Diante de desafios legais e da avaliação da entrevistada A sobre a baixa participação dos servidores, a gestão tem investido em ações de reconhecimento simbólico, promoção da saúde mental e valorização do trabalho público. Nesse contexto, foram organizadas sete categorias temáticas que estruturam esta análise: estrutura e papel da gestão de pessoas; cuidado x controle; participação e escuta da comunidade; capacitação e desenvolvimento; reconhecimento e valorização simbólica; saúde mental e qualidade de vida; e pertencimento e sentido do trabalho.

Tabela 4 – Categorias e códigos da análise de conteúdo da entrevista.

Categoria	Código(s)
Estrutura e papel da gestão de pessoas	PROGEPE - descrita como unidade estratégica que formula e implementa a política de gestão de pessoas;

	Articulação entre os níveis macro (Reitoria) e micro (unidades acadêmicas).
Cuidado x controle	Caráter "duro" da gestão de pessoas: ligada ao controle e normatização, mas também à escuta e ao cuidado.
Participação e escuta da comunidade	Processo participativo na formulação de normativas e políticas;
	Consultas públicas, mas com baixa adesão.
Capacitação e desenvolvimento	Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC);
	Baixo quantitativo de concluintes dos cursos;
	Estratégia participativa visando mobilizar os servidores.
Reconhecimento e valorização simbólica	Limitações legais para reconhecimento financeiro;
	Estratégias simbólicas: homenagens, elogios, eventos culturais.
Saúde mental e qualidade de vida	Criação do DISMAP;
	Ações de acolhimento psicossocial e prevenção.
Pertencimento e sentido do trabalho	Desafios da identidade institucional em uma universidade complexa e de grande porte;
	Reflexões sobre o impacto do trabalho público e o orgulho em transformar vidas.

Fonte: Dados da pesquisa – UFPE, 2025. Elaboração própria.

Os dados coletados por meio da entrevista evidenciam uma gestão que busca equilíbrio entre alguns aspectos contrastantes, tais como: normatividade e humanização; descentralização e unidade; reconhecimento simbólico x legalidade; controle e escuta; formalidade e pertencimento. A entrevista revela um esforço contínuo da PROGEPE para alinhar as exigências institucionais aos anseios dos servidores, mesmo diante de limitações orçamentárias e legais.

A análise mostra que a política de gestão de pessoas da UFPE, conforme relatado pela entrevistada A enfrenta desafios estruturais e culturais, mas busca se firmar em valores como participação, ética, saúde mental e formação continuada. Através da categorização dos dados restaram evidenciadas as diretrizes simbólicas e práticas da gestão de pessoas na universidade,

com destaque para o compromisso com valores democráticos, acolhimento emocional e desenvolvimento institucional.

Diante do exposto, as informações obtidas reforçam a complexidade do campo da gestão de pessoas no serviço público federal, revelando tanto os limites quanto às possibilidades de uma atuação humanizada, participativa e voltada à valorização dos servidores.

A análise do Plano Estratégico Institucional (PEI) da UFPE e os relatos obtidos na entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas mostram convergência entre as diretrizes institucionais e as práticas efetivamente implementadas. As ações previstas no PEI - voltadas à capacitação, reconhecimento, avaliação de desempenho, qualidade de vida e motivação dos servidores - encontram respaldo nas iniciativas detalhadas pela entrevistada A, que evidenciou a execução de programas participativos, estratégias de valorização simbólica e atenção à saúde mental dos TAE's. Dessa forma, o conteúdo do PEI se reflete na prática institucional, demonstrando que as políticas de gestão de pessoas são planejadas e operacionalizadas de maneira articulada, atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

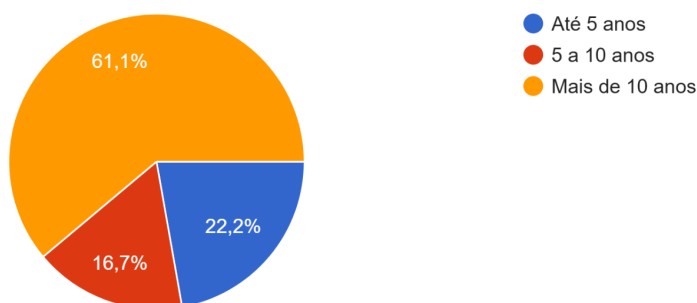
6.2. Políticas de Gestão de Pessoas e motivação extrínseca

Conforme o gráfico abaixo, a primeira seção do questionário apontou que a maioria dos respondentes (61,1%) possui mais de 10 anos de efetivo exercício como servidor. Esse dado sugere que, em razão do tempo de atuação, esses profissionais tendem a ter um conhecimento mais aprofundado sobre as Políticas da Instituição.

Gráfico 1 - Tempo de atuação como servidor(a) TAE no CAV.

Tempo de atuação como servidor(a) TAE no CAV

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

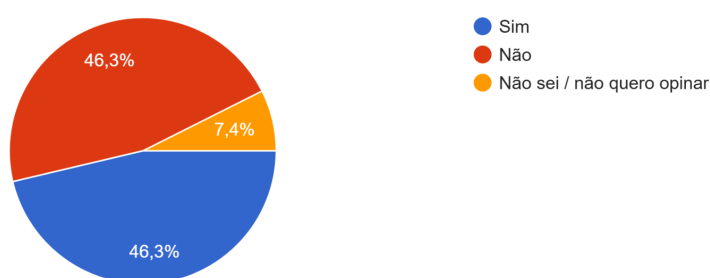
A segunda seção do questionário foi destinada a avaliar a compreensão do público estudado sob a ótica da SDT na perspectiva dos estados motivacionais extrínsecos abarcados pela teoria.

Os gráficos 2, 3 e 4 representados a seguir retratam a opinião dos respondentes acerca dos questionamentos elaborados sob o prisma da motivação baseada na regulação externa cuja ação é executada objetivando angariar recompensas ou evitar punições externas.

Gráfico 2 - Motivação por recompensas ou benefícios.

1. Você se sente motivado(a) a realizar seu trabalho devido a recompensas ou benefícios externos?

54 respostas

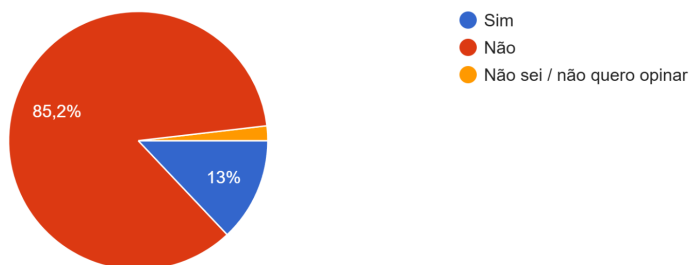


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 3 - Pressão de superiores objetivando o alcance de metas.

2. Você acredita que sofre pressão de superiores para alcançar metas ou desempenhar certas atividades?

54 respostas

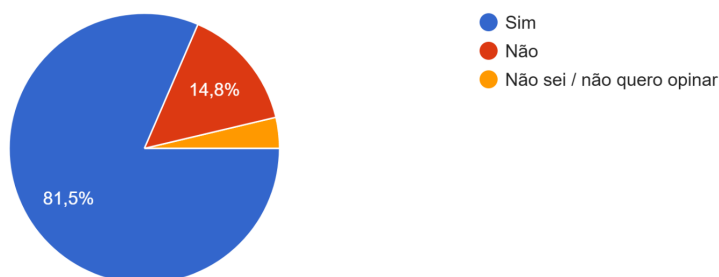


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 4 - Influência do reconhecimento pela chefia.

3. O reconhecimento por parte da chefia influencia sua disposição para realizar as tarefas?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O primeiro dado relevante a ser destacado é o empate entre os respondentes que se sentem motivados a realizar seu trabalho por recompensas ou benefícios externos: 25 pessoas afirmaram que sim, enquanto o mesmo número respondeu negativamente, ao passo que 04 optaram por não opinar.

Esse equilíbrio revela a pluralidade de entendimentos entre os servidores, o que aponta para a complexidade de estimular a motivação no setor público, onde a padronização de políticas pode não alcançar, de forma homogênea, os anseios de todos - o que motiva um pode

não apresentar o mesmo efeito sobre o outro. A valorização por meio de recompensas externas, embora relevante para parte do grupo, não pode ser vista como única via de estímulo ao engajamento, exigindo um olhar mais atento para outras dimensões motivacionais, como o reconhecimento simbólico, o sentido do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento.

No que concerne à pressão sofrida pelos superiores, a informação coletada mostrou-se favorável e característica de um bom ambiente de trabalho e clima organizacional - 85,2% afirmou não sofrer nenhum tipo de pressão. Esse índice expressivo demonstra que as relações hierárquicas na instituição são conduzidas de maneira respeitosa e equilibrada, contribuindo significativamente para o bem-estar dos servidores.

Ratificando a imprescindibilidade do reconhecimento estudado por Christophe Dejours (2002)², 81,5% dos participantes declararam que o reconhecimento por parte da chefia influencia sua disposição para realizar as tarefas.

Esses dados indicam uma tendência de valorização de práticas de gestão que promovam o reconhecimento e respeitem a autonomia do trabalhador, em detrimento de abordagens baseadas exclusivamente em recompensas externas ou pressões hierárquicas. A predominância de respostas favoráveis ao reconhecimento e a baixa incidência de relatos sobre pressão por parte da chefia sugerem um ambiente organizacional relativamente saudável, onde as relações interpessoais e os significados atribuídos ao trabalho têm papel importante na motivação do público estudado.

A valorização do reconhecimento por parte da chefia, apontada por grande parte dos respondentes, sinaliza que o estímulo à motivação extrínseca tende a ocorrer mais pelo reconhecimento interpessoal e pela valorização do trabalho realizado do que por recompensas materiais ou sanções.

Esse cenário aponta para a importância do fortalecimento de políticas de gestão que avancem na promoção do reconhecimento, do diálogo e da construção de sentido no trabalho, elementos capazes de facilitar a transição de uma regulação externa para formas mais internalizadas e sustentáveis de motivação.

Identifica-se que sob a ótica da motivação baseada na regulação externa, o panorama do público estudado revela que, embora parte dos servidores se sinta motivada por recompensas externas, há uma significativa internalização dos valores e metas do trabalho.

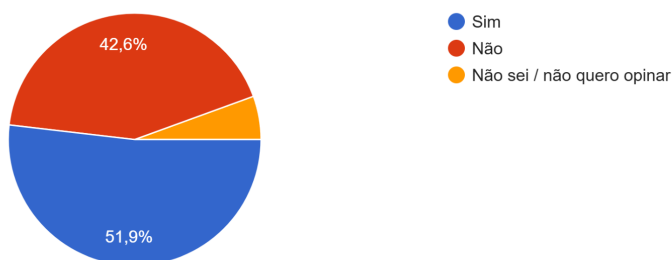
² Segundo Dejours (2002), o reconhecimento é uma forma específica de retribuição moral e simbólica dada ao trabalhador como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, ou seja, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência. Para o autor, o reconhecimento pode transformar o sofrimento em prazer, na medida em que valida a identidade construída pelo indivíduo a partir do trabalho, tornando-se, assim, um elemento central da motivação e do engajamento profissional.

Isso indica que os TAE's lotados no CAV apresentam uma motivação mais autônoma e sustentável, baseada não apenas em fatores externos, mas também no reconhecimento e no sentido atribuído às suas atividades, aproximando-se da motivação intrínseca.

Os gráficos 5, 6 e 7 revelam percepções dos respondentes relacionadas à motivação baseada na regulação introjetada, a qual se caracteriza por ações movidas por obrigações internas, como o medo da culpa, da reprovação ou o desejo de preservar a autoestima. Esse tipo de motivação não está plenamente internalizado pelo sujeito, ele reflete uma espécie de “pressão interna” que o impulsiona a agir. A pessoa age para evitar sentimentos negativos ou buscar aceitação, mas ainda não assimilou o valor da atividade de forma autêntica e autodeterminada.

Gráfico 5 - Realização de atividades por obrigação moral.

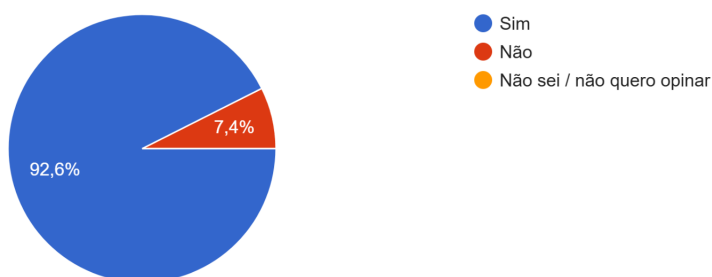
4. Você realiza suas atividades por sentir obrigação moral ou para evitar sentimentos de culpa?
54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 6 - Realização de atividades x autoestima.

5. Você se sentiria mal consigo mesmo(a) caso não executasse suas funções como esperado?
54 respostas

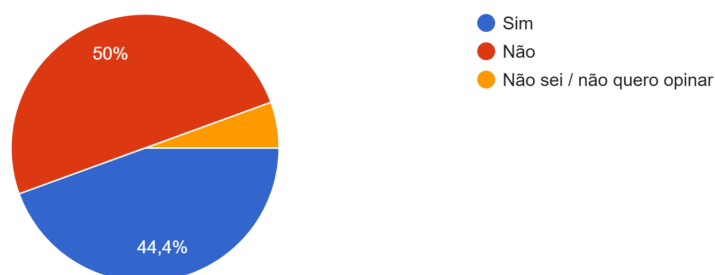


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 7 - Autoestima x desempenho no trabalho.

6. A sua autoestima depende do seu desempenho no trabalho?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 5 insere-se no contexto de “*me sinto mal e/ou culpado(a) quando não realizo minhas atividades*” e evidencia o quanto os indivíduos tendem a vincular seu bem-estar emocional ao alcance de metas. A concordância da maioria dos respondentes (51,9%) com essa afirmação sugere um forte indício de que os respondentes podem realizar suas atividades não pelo prazer da atividade em si, mas para evitar sentimentos negativos como frustração.

Vale ressaltar que boa parte das respostas (42,6%) afirmam não ter esse sentimento, o que pode retratar que essa parcela significativa dos respondentes apresenta maior autonomia emocional, não vinculando seu bem-estar exclusivamente ao cumprimento de metas, o que sugere a presença de motivações mais autônomas ou identificadas em alguns casos.

O gráfico 6 insere-se no contexto de como os servidores se veem em relação ao desempenho de suas funções, evidenciando o impacto que a não execução das tarefas como esperado pode gerar sentimentos de insatisfação consigo mesmos. A ampla concordância dos entrevistados com essa afirmação - 92,6% - indica um padrão motivacional impulsionado por uma pressão interna para atender às expectativas, característicos da regulação introjetada.

Nessa interpretação, o desempenho não está necessariamente ligado ao prazer pela atividade ou ao valor pessoal atribuído à função, mas sim à necessidade de evitar sentimentos negativos, como culpa ou frustração. Isso indica que, para a maioria dos participantes, o não cumprimento das funções esperadas afeta diretamente a autoestima, refletindo um comportamento motivado mais por obrigações internas do que por autodeterminação.

Já o gráfico 7 explora a relação direta entre o desempenho no trabalho e a autoestima, revelando como os servidores associam sua imagem pessoal aos resultados alcançados em suas atividades profissionais. A proporção significativa de respondentes que afirmam

depender do próprio desempenho para manter a autoestima - 44,4% - aponta para um padrão motivacional no qual o êxito profissional não é apenas visto como sinal de competência, mas também como um critério de validação pessoal. Esse padrão pode impulsionar uma dedicação intensa ao trabalho, mas também torna os servidores mais vulneráveis emocionalmente diante de falhas ou dificuldades.

Ainda que 50% dos participantes tenham declarado não estabelecer essa relação, o percentual daqueles que condicionam seu valor pessoal ao desempenho é expressivo e não pode ser desconsiderado. A depender dos resultados obtidos - positivos ou negativos - a autoestima tende a se fortalecer ou se comprometer, evidenciando um processo motivacional sustentado por exigências internas e pela busca constante de reconhecimento - inclusive próprio.

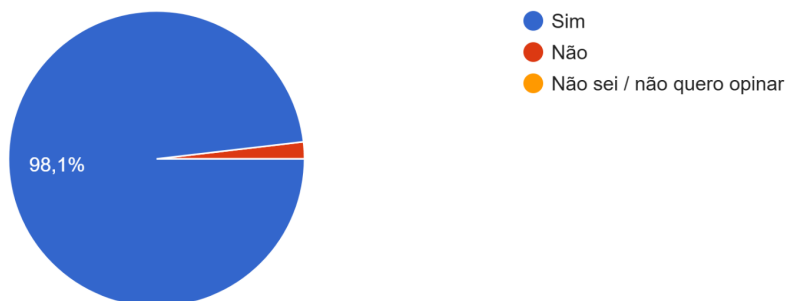
De forma geral, os dados indicam que, embora exista um grupo significativo com motivações mais autônomas, parte dos servidores ainda apresenta traços de regulação introjetada, o que pode impactar seu bem-estar e comprometimento no trabalho. Esse cenário reforça a importância de ambientes organizacionais que promovam autonomia, confiança nas próprias habilidades e senso de pertencimento. Recomenda-se, portanto, a adoção de estratégias de gestão voltadas à valorização genuína das tarefas, ao fortalecimento da competência e ao reconhecimento do esforço individual, favorecendo a transição gradual de uma motivação introjetada para formas mais identificadas e autônomas.

Acerca da motivação baseada na regulação identificada, os gráficos 8, 9 e 10 refletem as das respostas obtidas. Nesse estado motivacional o indivíduo reconhece o valor pessoal da atividade e a realiza por considerá-la importante ou coerente com seus próprios objetivos e princípios. Percebe-se uma internalização mais autêntica dos motivos que sustentam a ação, haja vista que não consiste em realização de ações por obrigação ou para evitar culpa, mas pela atribuição de sentido àquilo que faz, logo há o favorecimento de um engajamento mais voluntário e sustentável.

Gráfico 8 - Importância das atividades executadas para o setor/instituição.

7. Você acredita que as atividades que executa são importantes para o funcionamento do setor/instituição?

54 respostas

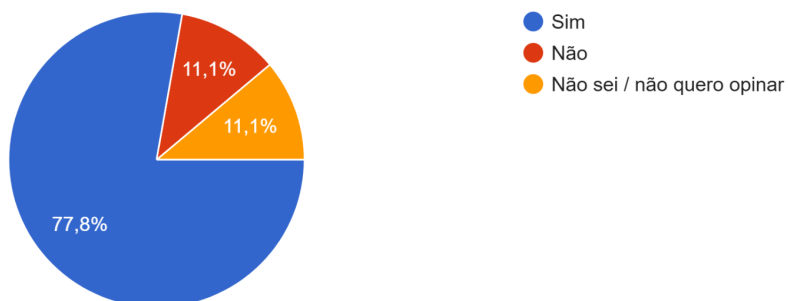


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 9 - Identificação com os valores do setor ou UFPE.

8. Você se identifica com os valores do seu setor ou da UFPE?

54 respostas

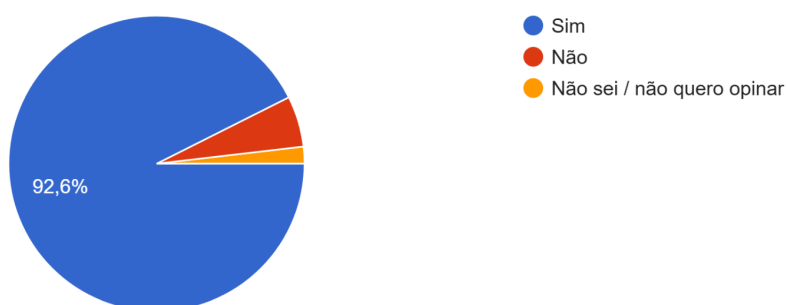


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 10 - Contribuição maior do trabalho.

9. Você considera que seu trabalho contribui para um bem maior, além de suas obrigações formais?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 8 aborda a compreensão da relevância das atividades desempenhadas pelos servidores em relação ao funcionamento do setor ou da instituição como um todo. A expressiva maioria dos respondentes - 98,1% - reconhece suas tarefas como importantes, o que indica uma forte identificação com o valor do próprio trabalho. Esse reconhecimento sugere um padrão motivacional mais autônomo, associado à regulação identificada, em que o servidor compreende o propósito de suas funções e as realiza por enxergar nelas um sentido pessoal e institucional.

Nesse contexto, a ação não é movida apenas por exigências externas ou por pressões internas, mas por um alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos da organização. Essa valorização subjetiva da atividade é um indicativo de motivação de qualidade superior, o que, conforme apontam os pressupostos da SDT, está associado a maiores níveis motivacionais.

O gráfico 9 revela a identificação dos servidores com os valores do setor ou da UFPE. A maioria significativa - 77,8% - declara sentir-se identificada com esses valores, o que indica uma integração objetiva dos princípios organizacionais. Identifica-se o reconhecimento dos valores do ambiente de trabalho como próprios, caracterizando um envolvimento genuíno e compatível com os objetivos da instituição.

Por outro lado, os 11,1% que não se identificam e a mesma proporção que não soube ou optou por não opinar indicam a existência de uma quantidade relevante de servidores que ainda não assimilou plenamente esses valores, ou que se encontram em processo de distanciamento em relação a eles. Esses dados podem sugerir desafios na construção de uma

visão coletiva mais integrada e no fortalecimento da conexão entre os servidores e as metas institucionais.

Apesar de os dados apontarem para uma predominância da regulação identificada, também indica a evidência de necessidade de estratégias que ampliem a identificação e o sentido de pertencimento entre todos os membros, visando ao fortalecimento institucional e compromisso com os valores organizacionais.

O gráfico 10 explora a avaliação dos servidores quanto à contribuição de seu trabalho para um bem maior além das obrigações formais. A ampla maioria dos respondentes - 92,6% - reconhece que suas atividades ultrapassam os limites do estrito cumprimento das suas funções e atividades, sugerindo uma relação mais próxima e estreita com o profissional, tornando o trabalho um aliado dos valores pessoais do público estudado.

O reconhecimento de que o trabalho impacta positivamente a comunidade acadêmica ou a instituição como um todo favorece uma conexão mais autêntica com as tarefas desempenhadas, o que tende a fortalecer o senso de pertencimento e a responsabilidade pessoal. Ainda que uma pequena parcela (5,6%) tenha afirmado o contrário e 1,9% tenha preferido não opinar, o dado predominante sinaliza um ambiente onde há forte consciência sobre a relevância do trabalho para além do nível individual.

O panorama do público estudado indica que a grande maioria dos servidores reconhece a relevância de suas atividades e se identifica com os valores do setor ou da instituição, evidenciando um padrão de motivação de qualidade superior, associado à regulação identificada. Esse perfil sugere que os servidores realizam suas tarefas não apenas por exigências externas ou internas, mas por compreenderem o propósito de suas funções e perceberem nelas sentido pessoal e institucional. Embora exista uma pequena parcela que ainda não se identifica plenamente com os valores organizacionais, o conjunto dos dados aponta para um ambiente em que predomina a internalização dos objetivos institucionais, fortalecendo o senso de pertencimento, a responsabilidade pessoal e o engajamento genuíno com o trabalho.

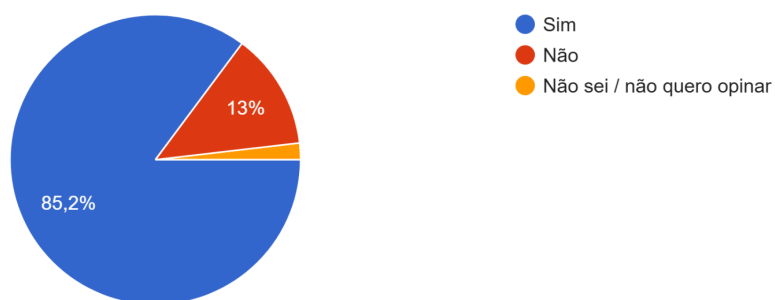
Também foram obtidos dados concernentes à opinião dos TAE's lotados no CAV acerca da motivação baseada na regulação integrada identificada quando os objetivos do trabalho estão plenamente alinhados aos valores e à identidade do indivíduo.

Nesse caso, a pessoa não apenas reconhece a importância da atividade, como também a integra de forma coerente ao seu modo de ser e agir. O trabalho deixa de ser algo separado da vida pessoal e passa a refletir quem o indivíduo é, promovendo um engajamento consistente, voluntário e sustentado ao longo do tempo.

Gráfico 11 - Reflexo do trabalho na perspectiva pessoal.

10. Você realiza seu trabalho porque ele reflete quem você é como pessoa?

54 respostas

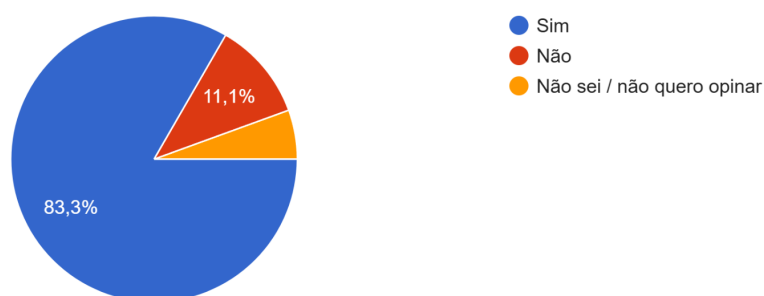


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 12 - Alinhamento do trabalho com valores e crenças pessoais.

11. Você acredita que seu trabalho está alinhado com seus valores e crenças pessoais?

54 respostas

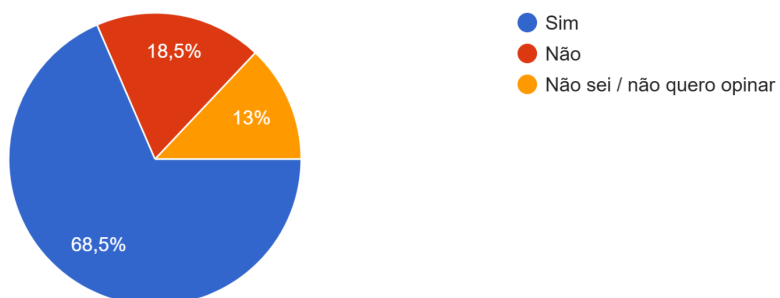


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 13 - Tarefas x Perspectiva humana.

12. Você sente que as tarefas que você executa fazem parte de quem você é e/ou quer ser?

54 respostas

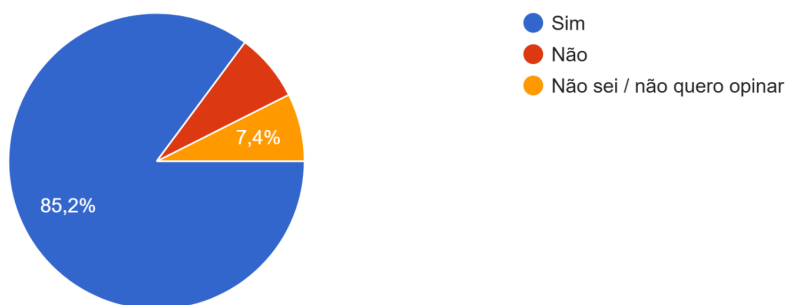


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gráfico 14 - Integração entre o trabalho e os objetivos de vida.

13. A forma como você atua profissionalmente está integrada aos seus objetivos de vida?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 11 destaca que a grande maioria dos respondentes - 85,2% - afirma realizar suas atividades porque elas refletem quem são, o que indica um alto nível de integração entre o fazer profissional e os valores pessoais, ou seja, parte do próprio sentido de identidade.

Essa relação aponta para uma atuação mais profunda e estável, uma vez que o servidor vê coerência entre o que faz e quem é. Observa-se o exercício profissional como uma extensão de convicções pessoais, o que contribui para um envolvimento mais genuíno entre as atividades desempenhadas e os objetivos institucionais. Ainda que 13% dos participantes não compartilhem dessa percepção e 1,9% não tenha opinado, o alto índice de respostas afirmativas reforça a presença de um vínculo significativo entre identidade e atuação profissional, aspecto que tende a favorecer tanto o bem-estar individual quanto a coesão no ambiente de trabalho.

Seguindo a mesma linha, o gráfico 12 analisa o alinhamento entre o trabalho realizado e os valores e crenças pessoais. A grande maioria - 83,3% - respondeu afirmativamente, reforçando a presença de um vínculo motivacional mais autônomo. Esse alinhamento contribui para uma dedicação mais coerente e engajada, pois os respondentes tendem a se dedicar de forma mais íntegra ao trabalho - por enxergá-lo como uma extensão de suas crenças e valores.

Por outro lado, os 11,1% que não reconhecem essa correspondência, assim como os 5,6% que não souberam ou não quiseram opinar, indicam uma minoria que pode estar

experienciando o trabalho de maneira mais dissociada da sua identidade pessoal, o que pode impactar negativamente a motivação e o envolvimento com as atividades.

De modo geral, os dados sugerem que, para a maior parte dos respondentes, há um forte alinhamento entre o fazer profissional e seus valores individuais, aspecto que contribui para uma motivação mais autônoma e duradoura.

O gráfico 13 investiga em que medida os servidores percebem as tarefas que executam como parte de quem são ou desejam se tornar. A maioria dos respondentes - 68,5% - apresentou concordância, o que indica um nível relevante de identificação entre a prática profissional e a construção da própria identidade. Embora esse percentual seja menor do que em outras questões relacionadas à identidade e aos valores, ele permanece expressivo e reforça a ideia de que uma parcela considerável dos servidores vivenciam suas funções como parte de um caminho alinhado aos seus objetivos e aspirações pessoais.

Por outro lado, os 18,5% que não se veem refletidos nas tarefas que executam e os 13% que não souberam ou preferiram não opinar indicam a presença de um grupo que pode experimentar o trabalho de forma mais distanciada da própria identidade, o que pode afetar negativamente a motivação e o envolvimento emocional com as atividades diárias.

De modo geral, os dados revelam uma tendência à integração entre trabalho e identidade, ainda que de forma menos consolidada quando comparada a outros aspectos analisados. Esse cenário reforça a importância de ambientes que favoreçam o desenvolvimento pessoal por meio da atuação profissional, respeitando os valores, interesses e objetivos individuais dos servidores.

Conforme análise do gráfico 14, a maioria expressiva dos servidores respondentes - 85,2% - afirma perceber uma integração entre as dimensões da sua atuação profissional e seus objetivos de vida, o que indica uma motivação fortemente marcada pela regulação integrada. Sob essa perspectiva, o trabalho não é visto como algo isolado da trajetória pessoal, mas como parte de um projeto de vida coerente com o que o respondente deseja construir para si.

Essa convergência revela que as ações no ambiente profissional são percebidas como significativas e alinhadas com metas pessoais, favorecendo o engajamento e estimulando a motivação.

Constata-se a existência de um pequeno grupo (respostas negativas e omissões) que parecem não perceber essa integração com a mesma clareza, o que pode refletir desalinhamentos entre as demandas do trabalho e os objetivos individuais. Contudo, os dados sugerem um cenário predominantemente positivo, em que a atuação profissional é vivida de

forma mais autêntica e comprometida, pois o servidor enxerga propósito no que faz e reconhece no trabalho uma oportunidade de realização pessoal.

O perfil geral do público estudado revela que a grande maioria dos servidores percebe uma forte integração entre seu trabalho, seus valores pessoais e seus objetivos de vida, indicando um padrão de motivação caracterizado pela regulação integrada. Essa vinculação sugere que a atuação profissional é vivida como uma extensão da identidade e das convicções individuais, favorecendo engajamento, dedicação autêntica e bem-estar. Embora exista uma minoria que ainda experiencie o trabalho de forma mais dissociada da própria identidade, os dados indicam, de modo geral, um cenário em que o trabalho é percebido como significativo, alinhado aos objetivos pessoais e capaz de promover realização individual e compromisso institucional.

Com base no perfil motivacional e no alto grau de integração entre identidade, valores pessoais e objetivos de vida dos servidores, torna-se pertinente investigar como eles percebem e vivenciam as políticas específicas de Gestão de Pessoas implementadas pela UFPE. Compreender como a estruturação e aplicação dessas políticas são percebidas pelo público estudado é fundamental para avaliar de que maneira o ambiente institucional favorece ou limita a motivação autônoma, o engajamento e o alinhamento entre as metas individuais e institucionais.

6.3. Políticas específicas de Gestão de Pessoas da UFPE

A segunda seção, por sua vez, voltou-se para o conhecimento e a experiência dos servidores em relação às políticas específicas de Gestão de Pessoas implementadas pela UFPE. Foram realizadas perguntas sobre a participação em ações de capacitação, acesso à informação institucional, conhecimentos sobre oportunidades de desenvolvimento e demais aspectos que orientam a gestão de pessoas na universidade.

O gráfico abaixo - 01 - revela um dado relevante sobre o distanciamento entre os servidores e as políticas de gestão de pessoas da UFPE: 53,7% dos respondentes afirmaram não ter conhecimento dessas políticas; 18,5% preferiram não opinar, enquanto apenas 27,8% disseram conhecê-las. Esse cenário aponta para uma fragilidade nos processos de comunicação institucional e na efetivação da transparência das ações de gestão.

Sob o prisma da SDT, o acesso às informações e a transparência nas diretrizes da organização estão diretamente ligados ao fortalecimento da autonomia, pois permite ao servidor compreender o contexto em que está inserido, reconhecer oportunidades de

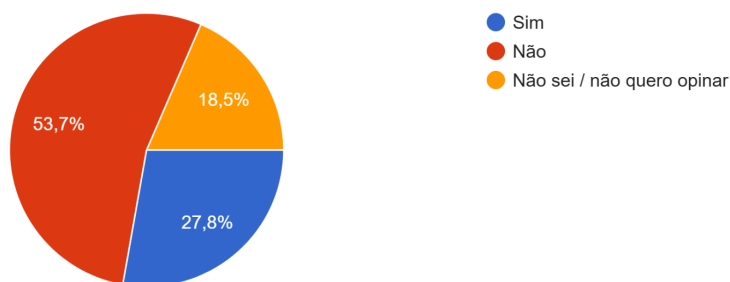
desenvolvimento e sentir-se parte ativa da instituição. A ausência desse conhecimento compromete não apenas a motivação autônoma, mas também a possibilidade de o servidor se engajar de forma voluntária, crítica e determinada nas ações voltadas à sua trajetória profissional.

Trata-se, portanto, de um dado que merece atenção por parte da gestão, uma vez que o fortalecimento da comunicação institucional e da disseminação das políticas pode contribuir significativamente para a construção de um ambiente mais motivador, participativo e integrado.

Gráfico 15 - Conhecimento das políticas de gestão de pessoas da UFPE.

14. Você tem conhecimento das políticas de gestão de pessoas implementadas pela UFPE?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados revelados pelo gráfico 16 (a seguir) destacam que mais da metade dos respondentes (51,9%) não participou de nenhuma atividade nesse período, enquanto 44,4% afirmaram ter participado. Ainda que exista uma parcela significativa com acesso às ações formativas, retrata-se um alcance limitado das iniciativas institucionais voltadas ao desenvolvimento profissional.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, esse resultado sugere a necessidade de reavaliar a oferta das capacitações, os mecanismos utilizados para divulgação, além do incentivo e da viabilidade para a participação. A formação continuada tende a favorecer elementos que podem destacar o engajamento no serviço público, como o progresso, a competência e o pertencimento.

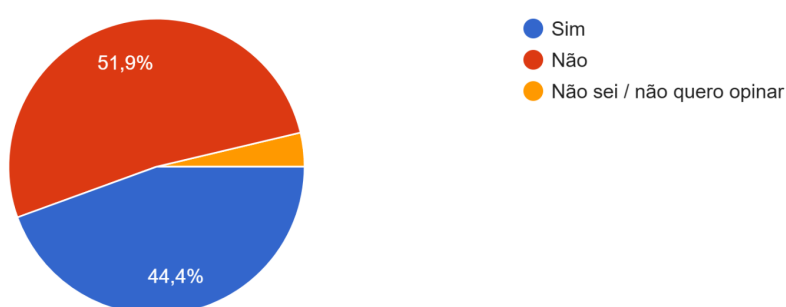
Além de evidenciar uma lacuna de acesso, os dados também indicam uma oportunidade para que a instituição repense suas estratégias de capacitação, ampliando o alcance e a efetividade dessas ações como instrumento de valorização e fortalecimento do vínculo entre o servidor e a universidade.

Esses dados indicam que, embora algumas ações de capacitação estejam disponíveis, seu alcance limitado pode restringir o desenvolvimento da competência e do pertencimento, elementos centrais para a motivação autônoma segundo a TAD. Ampliar a participação nestas iniciativas representa uma oportunidade de fortalecer a internalização de valores, aumentar o engajamento e favorecer formas de motivação mais autodeterminadas entre os servidores.

Gráfico 16 - Participação em ações de capacitação promovidas pela UFPE.

15. Você participou de alguma ação de capacitação promovida pela UFPE nos últimos dois anos?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No gráfico abaixo é apresentado o ponto de vista dos servidores sobre a contribuição das ações de capacitação para o seu desenvolvimento profissional. A ampla maioria dos respondentes - 77,8% - considera a capacitação um fator importante para impulsionar o desenvolvimento no serviço público.

Vale ressaltar que esse dado torna-se mais expressivo quando relacionado ao resultado da questão anterior, em que mais da metade dos respondentes declarou não ter participado de nenhuma capacitação nos últimos dois anos. A comparação entre os dois resultados sugere que, embora os servidores identifiquem um potencial formativo nessas ações, elas ainda não estão amplamente acessíveis ou atrativas o suficiente para alcançar a maioria.

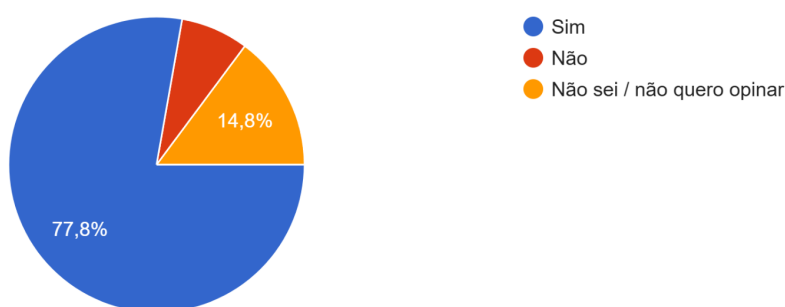
Embora as políticas de capacitação sejam bem avaliadas por quem participa, seu alcance limitado evidencia a necessidade de estratégias mais eficazes para ampliar o acesso e engajamento dos servidores. Essa lacuna pode comprometer o desenvolvimento de competências e o engajamento, elementos centrais para a motivação autônoma segundo a TAD. Tornar as ações formativas mais acessíveis e atrativas representa uma oportunidade de fortalecer a internalização de valores, ampliar o senso de eficácia e pertencimento, e

consolidar a capacitação como um instrumento contínuo de desenvolvimento e motivação profissional.

Gráfico 17 - Contribuição da capacitação para o desenvolvimento profissional.

16. Você considera que a capacitação contribuiu para seu desenvolvimento profissional?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quando questionados sobre o atendimento às expectativas de crescimento profissional em relação ao plano de carreira atual, o público estudado revelou um cenário majoritariamente insatisfatório, conforme representação gráfica abaixo - gráfico 18. A maioria dos respondentes - 63% - afirmou que o plano não atende às suas expectativas, enquanto apenas 29,6% considera que ele corresponde às suas aspirações. Além disso, 7,4% preferiram não opinar ou não souberam responder, o que pode indicar insegurança ou desconhecimento sobre as possibilidades efetivas de progressão.

É importante destacar que o plano de carreira vigente não é elaborado pela UFPE mas definido em âmbito federal, o que limita a autonomia da instituição para promover mudanças que atendam às demandas específicas de seus servidores. Essa centralização pode gerar desalinhamentos entre as expectativas individuais e as políticas vigentes, prejudicando a identificação de desenvolvimento e crescimento profissional no contexto local.

Esse resultado evidencia um desafio relevante para a gestão da universidade, que precisa buscar alternativas para complementar o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio de políticas internas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento, a fim de suprir as lacunas percebidas pelos servidores. Além disso, ressalta a importância de uma comunicação transparente e efetiva, que informe sobre os limites e possibilidades existentes, reduzindo incertezas e fortalecendo o engajamento.

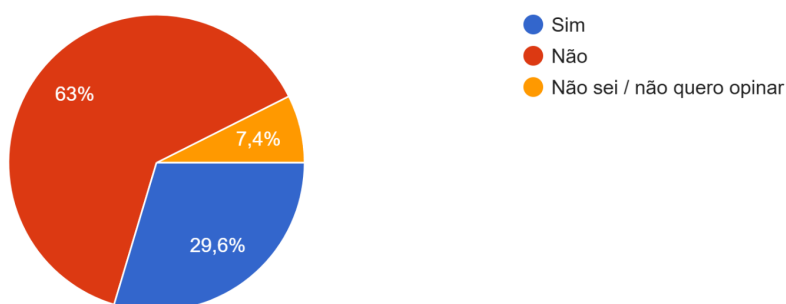
Os dados indicam que a insatisfação majoritária com o plano de carreira vigente pode

comprometer elementos centrais da motivação autônoma, como o senso de competência e o alinhamento entre metas individuais e institucionais, conforme a TAD. Embora a UFPE tenha autonomia limitada para alterar o plano federal, políticas internas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento profissional, acompanhadas de comunicação transparente, podem suprir essas lacunas, fortalecendo o engajamento, o bem-estar e a internalização de objetivos no contexto local.

Gráfico 18 - Expectativa de crescimento x Plano de carreira.

17. O plano de carreira atual atende às suas expectativas de crescimento profissional?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 19 evidencia que quando questionados sobre a clareza e acessibilidade das oportunidades de progressão funcional, a maioria dos servidores (51,9%) expressou insatisfação, indicando que não percebe essas oportunidades como claras ou facilmente acessíveis. Apenas 33,3% afirmaram sentir que tais oportunidades são transparentes e ao alcance, enquanto 14,8% preferiram não opinar ou demonstraram incerteza.

É importante destacar que a percepção sobre progressão funcional pode se referir não apenas aos avanços e promoções previstos na legislação federal, mas também às possibilidades internas de crescimento e reconhecimento dentro da própria UFPE. Essa dualidade pode ter contribuído para as respostas apresentadas.

Esse dado reforça o desafio identificado em relação ao PCCTAE, evidenciando a necessidade de a gestão aprimorar a comunicação e os mecanismos institucionais que facilitem o entendimento e o acesso às diversas e variadas formas de ascensão profissional. A clareza sobre as possibilidades de avanço é fundamental para estimular a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho.

Portanto, torna-se essencial que a instituição desenvolva estratégias mais eficazes para divulgar e implementar políticas de progressão e crescimento, promovendo um ambiente em

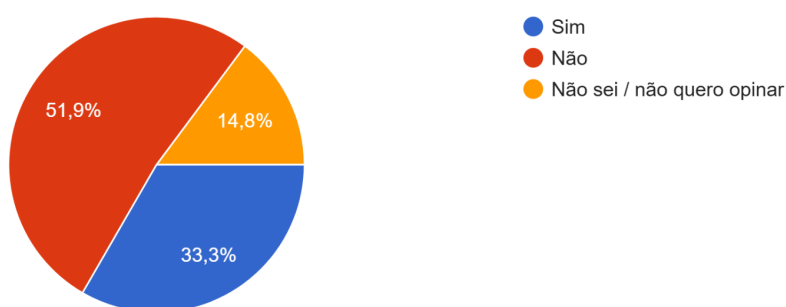
que os servidores tenham conhecimento claro e confiança nas oportunidades de desenvolvimento profissionais que dispõem.

Os dados indicam que a percepção limitada sobre a clareza e acessibilidade das oportunidades de progressão funcional pode comprometer o senso de competência e o engajamento dos servidores, elementos centrais para a motivação autônoma segundo a TAD. Garantir comunicação transparente e facilitar o acesso às diversas formas de crescimento e reconhecimento interno representa uma oportunidade de fortalecer a internalização de metas e valores institucionais, promovendo maior motivação, engajamento e satisfação profissional.

Gráfico 19 - Oportunidades de progressão funcional.

18. Você sente que há oportunidades de progressão funcional claras e acessíveis?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quando questionados sobre o recebimento de feedback em relação ao desempenho por parte da gestão, 59,3% dos servidores afirmaram receber esse retorno, enquanto 35,2% indicaram não recebê-lo, e 5,6% preferiram não opinar ou não souberam responder, conforme exibido no gráfico 20.

Embora a maioria reconheça a existência de um canal de comunicação para retorno sobre seu trabalho, a parcela expressiva que não recebe esse acompanhamento revela uma lacuna importante no processo de gestão de pessoas. O feedback consiste em um elemento fundamental para o desenvolvimento profissional, pois permite ao servidor identificar pontos fortes e possíveis áreas de melhoria, além de - em casos positivos - reforçar o reconhecimento pelo seu desempenho.

Neste contexto, para ampliar o comprometimento e estimular a motivação, é recomendável que a gestão institucional promova práticas mais sistemáticas e frequentes de feedback, garantindo que todos os servidores tenham acesso a orientações claras e

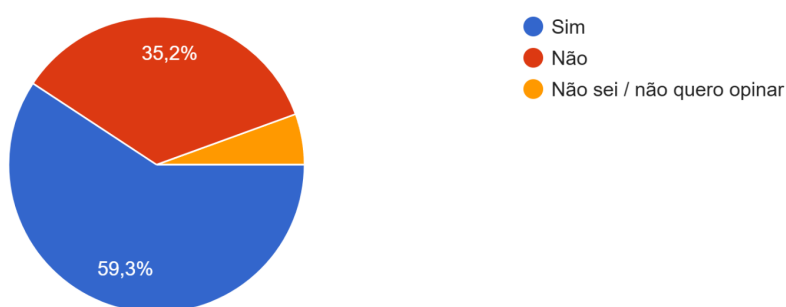
construtivas sobre seu trabalho.

Os resultados indicam que, embora a maioria dos servidores receba feedback sobre seu desempenho, a parcela significativa que não é contemplada evidencia uma lacuna que pode comprometer o desenvolvimento da competência e o engajamento, elementos centrais da motivação autônoma segundo a STD. Implementar práticas mais sistemáticas e acessíveis de retorno sobre o trabalho pode fortalecer o senso de eficácia, o reconhecimento e a internalização de metas e valores institucionais, contribuindo para uma motivação mais autodeterminada e sustentada no serviço público.

Gráfico 20 - Feedback da gestão.

19. Você recebe feedback sobre seu desempenho por parte da gestão?

54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por fim, a última pergunta de múltipla escolha do instrumento de coleta abordou a percepção dos servidores sobre a cooperação e o bem-estar no ambiente de trabalho. Conforme indicado no gráfico 21, a maioria dos participantes (75,9%) reconhece que o ambiente institucional favorece a cooperação e o bem-estar entre os colegas. Entretanto, 20,4% manifestaram percepção contrária, indicando que ainda há espaço para melhorias, enquanto 3,7% demonstraram incerteza ou preferiram não opinar.

Esse resultado aponta para uma tendência positiva, sugerindo que a maior parte dos servidores percebe o ambiente de trabalho como um espaço colaborativo e favorável ao bem-estar coletivo. A percepção majoritária de um ambiente de trabalho cooperativo e favorável ao bem-estar contribui para o fortalecimento do pertencimento e das relações interpessoais, elementos centrais para a motivação autônoma segundo a TAD. No entanto, a presença de uma parcela significativa com opinião negativa reforça a importância e necessidade de esforços contínuos para fortalecer as relações interpessoais e a qualidade do

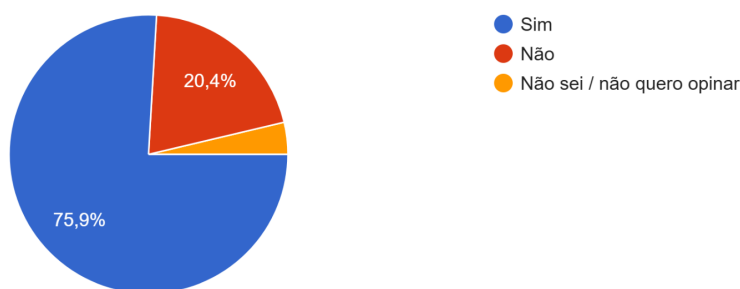
clima organizacional, elementos essenciais para a motivação e integração profissional.

O clima organizacional positivo não só contribui para o bem-estar individual, mas também potencializa o trabalho em equipe, a comunicação eficaz e o comprometimento com os objetivos institucionais. Robbins (2009) afirma que a manutenção de um clima organizacional agradável consiste em um dos fatores capazes de mitigar comportamentos indesejados de desmotivação.

Investir na construção e manutenção de um ambiente saudável é fundamental para reduzir conflitos, aumentar a satisfação no trabalho e favorecer a retenção dos servidores. Dessa forma, o fortalecimento do clima organizacional torna-se um elemento estratégico para promover a motivação sustentável e o engajamento contínuo dos profissionais na UFPE.

Gráfico 21 - Cooperação e bem-estar no ambiente de trabalho.

20. O ambiente de trabalho promove cooperação e bem-estar entre os servidores?
54 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base na análise das políticas institucionais, das oportunidades de capacitação, do feedback recebido e do clima organizacional, torna-se relevante explorar diretamente as opiniões dos servidores sobre a gestão de pessoas e sua relação com a motivação no trabalho. Compreender essas visões permite identificar como as práticas de gestão influenciam a satisfação, o engajamento e a internalização de valores, oferecendo subsídios para aprimorar estratégias que promovam uma motivação mais autônoma e sustentável.

6.4. Opiniões dos Servidores sobre Gestão de Pessoas e Motivação no Trabalho

A terceira sessão do instrumento contemplou questões abertas que buscaram aprofundar as opiniões dos servidores sobre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e seu

impacto na motivação no trabalho. Foram levantados temas como a influência dessas políticas na motivação individual, sugestões para melhorias específicas voltadas aos servidores técnico-administrativos do CAV, além de espaço para comentários gerais sobre motivação e gestão de pessoas na instituição.

A análise das respostas à Questão 21 - *“Como as políticas de gestão de pessoas da UFPE impactam sua motivação no trabalho?”* - revelou um conjunto expressivo de avaliações críticas complementadas por reconhecimentos pontuais de ações institucionais positivas. Utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), foram identificadas sete categorias temáticas emergentes, com destaque para a predominância de sentimentos de desmotivação, ineficácia das políticas institucionais e fragilidades estruturais.

Tabela 5 - Categorias e códigos da análise de conteúdo referentes à influência das políticas de gestão de pessoas da UFPE na motivação dos servidores.

Categoria	Código(s)
Ineficiência das políticas institucionais	Ausência de percepção de impacto ocasionado pelas Políticas
	Ações simbólicas sem impacto (geração de engajamento)
Fontes de motivação	Motivação intrínseca
	Importância das políticas institucionais que estimulem a motivação
	Editais de remoção
Desenvolvimento	Incentivo à capacitação
	Oportunidade de qualificação
	Desenvolvimento profissional e apoio
Fragilidade institucional	Falta de clareza e aplicação prática das políticas
	Déficit de ações de saúde e bem-estar
	Falta de transparência e incentivo à formação
	Comunicação institucional falha
	Gestão desrespeitosa e injusta
	Políticas insuficientes
	Falta de diálogo e isonomia no tratamento
Valorização e reconhecimento	Valorização profissional
	Reconhecimento, apoio e estímulo

	Promoção à saúde e bem-estar
Clima organizacional e bem-estar	Ambiente saudável e formação
	Clima organizacional negativo
	Ambiente produtivo e acolhedor
Ambiente tóxico e desmotivador	Assédio institucional não punido

Fonte: Dados da pesquisa realizada com servidores TAE do CAV – UFPE, 2025. Elaboração própria.

A categoria mais recorrente foi “Fragilidade institucional”, refletindo a percepção de ausência de clareza nas políticas de gestão de pessoas, deficiência em ações voltadas à saúde e ao bem-estar, bem como a falta de incentivo à qualificação dos servidores técnico-administrativos além de falhas na comunicação. Tais apontamentos indicam uma lacuna entre o que é proposto institucionalmente e o que é experienciado na prática cotidiana.

Aspectos ligados às categorias “Valorização e reconhecimento” e “Desenvolvimento” foram bem citados pelos servidores apontando que, sempre que há algum nível de apoio, incentivo ou sapiência de prestígio profissional, os servidores sentem-se mais motivados. Essa categoria reforça a relevância do reconhecimento simbólico e concreto como elemento propulsor da motivação no serviço público, além do anseio por desenvolvimento profissional pelo público estudado.

Por outro lado, a “Ineficiência das políticas institucionais” fez-se presente por meio de relatos que consideram as políticas de gestão inoperantes ou distantes da realidade funcional. Esse sentimento de distanciamento institucional agrava o quadro de desmotivação e reforça a descrença nas ações da administração.

Vale destacar a presença da categoria “Fontes internas de motivação”, onde alguns servidores afirmam que sua motivação deriva de valores pessoais, ética profissional e satisfação com o próprio trabalho — elementos que atuam como fatores motivacionais subjetivos diante de contextos institucionais adversos.

Outrossim, aspectos como “Clima organizacional e bem-estar” e “Ambiente tóxico e desmotivador” se contrapõem, apontando tanto os benefícios de ambientes acolhedores quanto os efeitos nocivos de práticas como assédio institucional, tensões hierárquicas e desrespeito aos servidores. Vale ressaltar que a coexistência dessas categorias mostra a desigualdade de experiências entre os diferentes setores e realidades da universidade.

As categorias apontam que muitos servidores não veem nas políticas institucionais um fator de estímulo à motivação, destacando suas fragilidades. Em contrapartida, ações de

valorização, formação e bem-estar se mostram eficazes nesse sentido. Os dados indicam que, embora existam, as políticas de gestão de pessoas da UFPE têm impacto limitado ou contraditório. A análise reforça a necessidade de iniciativas mais integradas, transparentes e sensíveis às demandas dos técnico-administrativos.

A Questão 22 teve como foco identificar sugestões de mudanças que poderiam aumentar a motivação dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) no CAV. A análise de conteúdo, conduzida conforme Bardin (2011), evidenciou uma gama de propostas concretas, organizadas em dez categorias temáticas que refletem tanto a carência de ações institucionais quanto o potencial de fortalecimento da cultura organizacional.

Tabela 6 – Categorias e códigos da análise de conteúdo sobre sugestões de mudanças e melhorias para estimular a motivação dos servidores TAE no CAV.

Categoria	Código(s)
Comunicação e gestão participativa	Escuta ativa e individualização
	Diálogo com retorno institucional
	Participação dos TAE's nas decisões locais
Capacitação e valorização profissional	Ampliação de afastamentos para qualificação
	Programas locais de qualificação
	Capacitação online e presencial
Ambiente organizacional e bem-estar	Espaços de convivência e integração
	Integração intersetorial
Saúde e qualidade de vida	Política efetiva de saúde mental
	Benefícios voltados ao bem-estar (saúde física e mental)
	Relações laborais humanizadas
	Acompanhamento psicológico
Gestão de pessoas	Transparência e valorização
	Gestão participativa e transparente
	Flexibilização de alocação entre os setores do CAV (Editais de remoção internos)
	Dimensionamento de pessoal nos setores
	Tratamento isonômico para todos os TAE's
	Feedback da chefia

	Mecanismos para distribuição equitativa de tarefas no setor e acompanhamento da produtividade
	Transparência nos processos de remoção
	Editais de remoção mais frequentes
	Relatórios institucionais com ações de destaque
	Crítica à centralização de ações no Campus Recife (eventos, parcerias e descontos)
	Desempenho como forma de oportunidades para desenvolvimento
	Ampliação do Programa de Gestão de Desempenho e regime de 30 horas
Valorização e reconhecimento	Elogios formais e clima organizacional
	Campanhas de reconhecimento
Ética e cuidado institucional	Combate ao assédio moral
Infraestrutura e materiais	Espaços adequados e com boa infraestrutura
	Melhoria dos mobiliários e equipamentos de Tecnologia da Informação
	Falta de materiais para execução de atividades específicas
Cultura organizacional	Ações de divulgação da cultura institucional
Fragilidade institucional	Falta de feedback
	Comunicação institucional falha
	Excesso de burocracia

Fonte: Dados da pesquisa realizada com servidores TAE do CAV – UFPE, 2025. Elaboração própria.

Entre as categorias mais recorrentes nas respostas estão as inseridas na categoria "Capacitação e valorização profissional", na qual os servidores expressam o desejo por maior oferta de capacitações, ampliação das possibilidades de qualificação e estímulo ao crescimento na carreira. A frequência com que esses temas aparecem reforça a hipótese da existência de uma relação significativa entre oportunidades de desenvolvimento profissional e níveis de motivação dos servidores.

A categoria “Comunicação e gestão participativa” reflete o desejo por uma administração mais próxima e que promova escuta ativa com retorno institucional. As falas apontam que a ausência de devolutiva e a centralização das decisões desmotivam e afastam os servidores da gestão universitária.

A dimensão do cuidado também foi lembrada por meio da categoria “Saúde e qualidade de vida”, com sugestões voltadas à implementação de políticas de saúde mental, benefícios institucionais, relações humanizadas e acompanhamento psicológico. Essas sugestões evidenciam a relevância do reconhecimento individual do servidor como elemento fundamental no estímulo à motivação no ambiente de trabalho.

No âmbito das relações interpessoais, a categoria "Ambiente organizacional e bem-estar" reúne propostas voltadas à criação de espaços de convivência, promoção de momentos de integração e iniciativas que valorizem a coletividade, contribuindo para o fortalecimento do senso de pertencimento e para a construção de um clima organizacional mais positivo.

A categoria “Fragilidade institucional” indica entraves, como o excesso de burocracia, comunicação falha e a ausência de retorno institucional, o que - em conformidade com os relatos - tende a gerar sensação de estagnação e afastamento dos objetivos profissionais. É possível relacionar “Cultura organizacional” à categoria em análise, posto que, os respondentes afirmaram sentir falta de ações que propaguem a cultura institucional integrando-a ao cotidiano do trabalho objetivando valorizá-la e cumpri-la.

Além disso, surgiram reflexões sobre a infraestrutura, consolidadas na categoria “Infraestrutura e materiais”, que trata da importância de condições físicas e materiais adequados e suficientes para atendimento das demandas.

As categorias “Valorização e reconhecimento” e “Ética e cuidado institucional” demonstram que as campanhas de reconhecimento, elogios formais e práticas de combate ao assédio são elementos importantes na construção de um ambiente motivador, ético e justo.

Por fim, a categoria “Gestão de Pessoas” revelou-se central nas manifestações dos respondentes, ao abranger temas relacionados à transparência nos processos institucionais, valorização profissional e à necessidade de uma gestão participativa e equitativa. Foram recorrentes as sugestões voltadas à flexibilização da alocação de servidores entre os setores - por meio de editais internos de remoção -, ao dimensionamento adequado de pessoal, bem como à distribuição justa de tarefas entre os membros da equipe e acompanhamento da produtividade pela chefia imediata.

Destacaram-se também demandas por tratamento isonômico entre os TAE's, feedback das chefias e critérios claros para oportunidades de desenvolvimento também se destacou. Os participantes indicaram que a elaboração periódica de relatórios institucionais, nos quais se evidenciem ações de destaque realizadas em parceria com a PROGEPE, poderia consistir em um instrumento de fortalecimento do vínculo institucional e de valorização dos servidores.

Críticas à centralização de benefícios e eventos no Campus Recife foram recorrentes e evidenciam o desejo por uma gestão mais inclusiva e descentralizada. Dessa forma, as falas sinalizam que uma política de gestão de pessoas mais transparente, dialogada e sensível às demandas dos servidores constitui elemento estratégico para o fortalecimento do comprometimento institucional e para a construção de um ambiente organizacional mais justo e motivador.

Em suma, os resultados explanados a partir do questionamento em pauta demonstram que a motivação dos servidores no CAV está vinculada a uma gestão humanizada, a oportunidades de crescimento e à consolidação de um ambiente institucional mais inclusivo, transparente e respeitoso. As sugestões apresentadas não apenas revelaram insatisfações, mas ofereceram caminhos viáveis e concretos para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na universidade.

A última questão do instrumento de coleta de dados teve como objetivo ofertar aos servidores um espaço livre para expressarem outras considerações relacionadas à motivação no trabalho e à gestão de pessoas na UFPE. Os participantes não trouxeram apenas críticas à organização institucional, mas destacaram a importância de fatores como pertencimento, saúde emocional e relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Tabela 7 – Categorias e códigos da análise de conteúdo dos comentários gerais sobre motivação e gestão de pessoas na UFPE.

Categoria	Código(s)
Integração Institucional	Integração entre setores
	Reuniões de alinhamento e rodas de conversa
Clima organizacional e pertencimento	Apoio coletivo
	Orgulho institucional
	Satisfação com o ambiente
	Atividades comemorativas
Valorização, reconhecimento e justiça	Equidade nos estímulos motivacionais
	Reconhecimento de desempenho
	Integração técnico-docente
	Tratamento desigual entre os campi
	Tratamento desigual na própria categoria

Gestão institucional e planejamento	Planejamento estratégico participativo e contínuo
	Falta de preparo e politização das chefias
	Participação dos TAE's nas tomadas de decisão
	Gestão favorece docentes, técnicos são ignorados
	Incentivo para os TAE's atuarem na pesquisa
	Cursos de capacitação voltados para as atividades dos setores
	Valorização de servidores experientes
Saúde mental e cuidado institucional	Adoecimento psíquico
	Valorização do humano no trabalho
	Escuta e cuidado emocional
Gestão autoritária e conflitos burocráticos	Falta de diálogo e judicialização
	Desrespeito a decisões judiciais
	Judicialização como única via

Fonte: Dados da pesquisa realizada com servidores TAE do CAV – UFPE, 2025. Elaboração própria.

Partindo dos pressupostos da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), foram identificadas seis categorias temáticas principais, que refletem a complexidade das vivências institucionais dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE).

A categoria “Gestão Institucional e Planejamento” evidenciou a necessidade de práticas mais inclusivas, estruturadas e contínuas no âmbito da administração da UFPE. As respostas apontam para a importância de um planejamento estratégico participativo, que envolva os diversos segmentos da instituição, especialmente os TAE's que - conforme os relatos - são frequentemente excluídos dos processos decisórios.

Detectou-se um descontentamento com a politização das chefias e a falta de preparo para o exercício de cargos de liderança, o que compromete a construção de uma gestão equitativa e democrática. Também se evidenciou a crítica à gestão que, segundo os relatos, favorece majoritariamente os docentes, em detrimento da escuta e reconhecimento das demandas dos técnicos.

Entre as sugestões apresentadas, destacam-se o incentivo à atuação dos TAEs em projetos de pesquisa, a oferta de cursos de capacitação alinhados às funções desempenhadas nos setores e a valorização da experiência acumulada por servidores com maior tempo de serviço.

Os dados presentes na categoria reforçam que a categoria anseia por uma gestão institucional planejada, inclusiva e qualificada, que promova a participação efetiva de todos os segmentos, e elenca esses atributos como fundamentais para o fortalecimento da cultura organizacional, para o aprimoramento dos processos administrativos, o estímulo à motivação e o fortalecimento da gestão de pessoas na universidade.

A categoria “Clima organizacional e pertencimento” reúne sentimentos positivos associados ao ambiente de trabalho, como o acolhimento das equipes, o orgulho institucional, a satisfação com o ambiente e a importância da realização de atividades comemorativas como formas de integração. Esses elementos destacam como a qualidade das relações interpessoais e do ambiente físico e emocional influencia diretamente a motivação.

Já a categoria “Valorização, reconhecimento e justiça” revela o desejo de reconhecimento institucional do trabalho dos TAE’s, a busca por equiparação no que tange ao estímulo motivacional entre as categorias (docente e técnico) e o incentivo à atuação integrada. Os relatos indicam que a percepção de injustiça organizacional - incluindo o tratamento desigual entre os campi, com maior atenção ao campus Recife, e dentro da própria categoria - gera frustração e desmotivação.

As respostas dos participantes evidenciaram que a percepção de desigualdade entre os campi impacta negativamente a motivação e o senso de justiça organizacional. Nesse contexto, a necessidade de um olhar atento e permanente para as unidades do interior não surge como gesto simbólico, mas como estratégia indispensável para fortalecer a integração institucional, garantir a coesão das políticas de gestão de pessoas e reconhecer a importância de todos os contextos que compõem a UFPE.

A categoria que apresentou relatos mais sensíveis foi “Saúde mental e cuidado institucional”, que concentrou manifestações de adoecimento psíquico, como burnout, além de apelos por políticas de escuta, valorização, cuidado e acolhimento. Os servidores ressaltam que a gestão de pessoas deve ir além da lógica burocrática, reconhecendo a complexidade das experiências de trabalho e considerando o bem-estar emocional como dimensão central para a motivação e o engajamento profissional.

O desejo dos servidores por uma cultura organizacional mais colaborativa, marcada pela aproximação entre os setores e práticas regulares de diálogo coletivo está elencado na categoria “Integração Institucional”. As sugestões incluem a realização de reuniões de alinhamento, rodas de conversa e outras iniciativas que promovam a troca de experiências e o fortalecimento dos vínculos entre as equipes.

A integração entre setores é compreendida pelos respondentes como um elemento potencializador da eficiência das rotinas administrativas e que contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais participativo e motivador. Os relatos também apontam que aperfeiçoar os fluxos de comunicação interna e estimular espaços permanentes de escuta e articulação são estratégias essenciais para o fortalecimento do comprometimento dos servidores com a instituição.

Por fim, a categoria “Gestão autoritária e conflitos burocráticos” explicitou vivências de judicialização como última alternativa diante da alegação de ausência de diálogo institucional. As respostas indicam que problemas relacionados a processos de remoção, desrespeito a decisões legais e falta de transparência nas relações reforçam um modelo de gestão entendido pelos participantes como autoritário, excludente e desumanizado.

De forma geral, os resultados da questão 23 ampliam e aprofundam os achados das questões anteriores. Eles revelam um desejo genuíno dos servidores por uma universidade mais ética, transparente e sensível às múltiplas dimensões da experiência laboral. A escuta institucional, a valorização contínua e o cuidado com a saúde mental aparecem não como demandas isoladas, mas como eixos estruturantes de uma política de gestão de pessoas humanizada capaz de alinhar eficiência administrativa com bem-estar e reconhecimento dos trabalhadores.

Constata-se que os objetivos específicos delineados para este estudo foram contemplados. O segundo objetivo - identificar e analisar aspectos e estímulos presentes nas políticas de gestão de pessoas da UFPE que contribuem para a motivação extrínseca dos TAE's do CAV/UFPE - foi atendido à medida que a investigação evidenciou a centralidade de fatores como as oportunidades de capacitação, a clareza e aplicabilidade do plano de carreira, os processos de progressão funcional, o feedback da gestão e o próprio clima organizacional como elementos que impactam diretamente a motivação dos servidores. Tais aspectos, articulados com a TAD, revelaram a coexistência de estímulos que tanto favorecem a internalização autônoma quanto mantêm a motivação em níveis mais controlados.

O terceiro objetivo - identificar e analisar a compreensão dos TAE's acerca das políticas de gestão de pessoas da UFPE e suas práticas - também foi alcançado, uma vez que as análises demonstraram não apenas a percepção crítica dos servidores em relação às fragilidades estruturais, comunicacionais e participativas da instituição, mas igualmente o reconhecimento de avanços e iniciativas valorizadas, como os processos de qualificação e ações pontuais de valorização. Desta forma, o estudo confirma que a experiência dos TAE's com as políticas de gestão de pessoas está permeada por tensões entre limitações

institucionais e potenciais de desenvolvimento, constituindo um campo fértil para o aprimoramento da gestão universitária sob a ótica da motivação extrínseca e da consolidação de práticas mais transparentes, participativas e humanizadas.

Em síntese, a análise evidencia que a motivação dos servidores técnico-administrativos do CAV é moldada tanto pelas políticas de gestão de pessoas quanto pelo clima organizacional, pelas oportunidades de desenvolvimento e pelo reconhecimento recebido. Sob a ótica da TAD, a satisfação das necessidades psicológicas de competência, autonomia e pertencimento mostra-se essencial para que a motivação se torne mais autodeterminada, engajada e sustentável. As lacunas institucionais, a comunicação deficiente e práticas de gestão autoritária comprometem esse processo, enquanto iniciativas de valorização, capacitação, cuidado com a saúde e promoção de um ambiente colaborativo fortalecem a internalização de valores e metas institucionais.

Assim, os resultados reforçam que a construção de uma gestão de pessoas humanizada, transparente e participativa não apenas promove o bem-estar e o engajamento, mas também constitui um caminho estratégico para consolidar uma motivação autônoma e duradoura dos servidores com a UFPE, criando um ambiente propício à motivação autônoma e sustentável, conforme preconiza a Teoria da Autodeterminação.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar as políticas de gestão de pessoas da UFPE e sua influência na motivação extrínseca dos servidores TAE's do CAV, à luz da SDT. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, utilizando formulários e entrevistas como principais procedimentos de coleta de dados. As políticas institucionais foram levantadas em análise documental do PEI e entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, enquanto os relatos e opiniões dos servidores foram captados nos formulários. Esse conjunto de dados permitiu identificar e interpretar os diferentes estados de regulação motivacional presentes no público estudado e estabelecer um paralelo entre as diretrizes institucionais e as experiências dos participantes.

A compreensão da motivação no ambiente de trabalho, especialmente sob a perspectiva da TAD, evidencia que o engajamento dos servidores não decorre apenas de exigências formais, mas também do modo como a instituição se dispõe a criar condições para que o sentido do trabalho seja internalizado. Nesse cenário, as políticas de gestão de pessoas da UFPE têm o potencial de assumir o protagonismo desse processo, especialmente pela importância de orientar práticas voltadas a estimular a motivação extrínseca em níveis mais autônomos e sustentáveis.

Ao promover o alinhamento entre valores institucionais e objetivos individuais, essas políticas não apenas impactam o desempenho, mas também fortalecem o vínculo entre servidor e função, favorecendo um ambiente organizacional que estimula o bem-estar e o comprometimento. A partir dessa perspectiva, a análise dos dados obtidos permite compreender como essas dimensões se manifestam nos diferentes estágios motivacionais extrínsecos previstos pela STD.

No que diz respeito à regulação externa, os resultados indicam que, embora presente, ela não se configura como predominante entre os servidores. Esse padrão aparece mais vinculado ao reconhecimento da chefia do que a recompensas materiais ou pressões diretas, sugerindo que o ambiente institucional tem favorecido práticas menos coercitivas e mais respeitosas, o que contribui para um clima organizacional propício ao engajamento.

Em relação à regulação introjetada, observa-se sua incidência significativa, revelando que parte dos servidores ancora seu desempenho em sentimentos de obrigação interna, busca de autoestima ou prevenção de culpas. Esse tipo de motivação, ainda que sustente certo nível de comprometimento, tende a fragilizar o bem-estar, podendo levar, a médio e longo prazo, a desgaste emocional e insegurança profissional.

A regulação identificada mostra-se amplamente presente, representando um avanço em direção a formas mais autônomas e sustentáveis de motivação. Muitos servidores atribuem sentido às atividades que desempenham e reconhecem seu impacto dentro e fora da instituição, sinalizando um processo de internalização em que o engajamento decorre da percepção de utilidade e relevância do trabalho.

Já a regulação integrada desponta como o padrão motivacional mais forte entre os respondentes. Para a maioria, o trabalho não apenas faz sentido, mas conecta-se diretamente à identidade pessoal e aos valores que orientam suas escolhas de vida. Esse alinhamento fortalece a motivação autônoma, reduz a vulnerabilidade ao desgaste e sustenta vínculos duradouros com a instituição. Ainda assim, a existência de um grupo que não percebe essa integração com a mesma intensidade revela a importância de estratégias que contemplem diferentes trajetórias e perspectivas individuais.

De forma geral, os resultados apontam para a predominância de formas mais autônomas de motivação extrínseca - especialmente as regulações identificada e integrada - entre os servidores TAE's do CAV. A presença ainda significativa da regulação introjetada, contudo, sinaliza a necessidade de políticas institucionais que fortaleçam o senso de pertencimento, a autonomia e o significado atribuído ao trabalho, em consonância com os pressupostos da TAD.

A partir da análise dos dados relativos à visão do público estudado sobre as políticas de gestão de pessoas da UFPE, compreende-se que embora estas possuam elementos potencialmente motivadores, ainda não alcançam de maneira plena e equitativa os servidores TAE's lotados no CAV. A baixa familiaridade com as políticas institucionais, aliada à limitada participação em ações de capacitação e à percepção insatisfatória sobre as oportunidades de progressão, aponta para desafios concretos na comunicação, no acesso e na efetividade dessas práticas. Sob a ótica da TAD, esses elementos impactam direta e negativamente a motivação extrínseca, especialmente nos níveis mais autônomos, como a regulação identificada e integrada, que dependem de uma internalização voluntária dos valores institucionais, inclusive.

Paralelamente, percebe-se que, apesar das limitações estruturais e normativas³ - como a competência privativa do Governo Federal para regulamentações e diretrizes do PCCTAE -, há um reconhecimento por parte dos servidores sobre o valor da capacitação, do feedback e do ambiente organizacional. Esses aspectos, quando bem desenvolvidos, contribuem para

³ Embora essas limitações tenham respaldo legal, seus efeitos podem comprometer o pertencimento e a efetividade da atuação desses servidores nos processos da instituição.

fortalecer o entendimento de competência, pertencimento e propósito, o que favorece a migração da motivação regulada por fatores externos para formas mais autônomas e sustentáveis.

Assim, as políticas de gestão de pessoas da UFPE, embora apresentem fragilidades, mostram-se como um campo fértil para o desenvolvimento de estratégias voltadas ao engajamento consciente, crítico e alinhado aos valores individuais dos servidores.

A análise qualitativa das respostas abertas revelou aspectos sobre a relação entre as políticas de gestão de pessoas da UFPE e a motivação dos servidores TAE's do CAV. Uma parte relevante das respostas apontam para sentimentos de distanciamento, invisibilidade e ausência de práticas efetivas de valorização, reforçando a percepção de que muitas ações institucionais são percebidas como simbólicas ou inoperantes. Esse cenário, à luz da TAD, aponta para uma fragilidade no apoio às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e pertencimento - elementos essenciais para a promoção de estados motivacionais mais autônomos e sustentáveis.

Por outro lado, as manifestações revelam não apenas insatisfações, mas também propostas construtivas. Sugestões voltadas à ampliação da escuta ativa, à promoção de capacitação, ao cuidado com a saúde mental, à descentralização das decisões e ao reconhecimento profissional indicam que os servidores não apenas criticam, mas propõem alternativas para um ambiente de trabalho mais motivador e justo. A valorização das relações humanas, a busca por justiça organizacional e o desejo por participação mostram-se centrais nos discursos analisados. Esses elementos dialogam diretamente com formas mais autônomas de motivação extrínseca, como a regulação identificada e integrada, em que o servidor se compromete com a instituição por reconhecer nela um espaço coerente com seus valores, metas e identidade.

Os dados coletados também reforçam que políticas de gestão de pessoas que ignoram as singularidades, os afetos e os contextos humanos de trabalho tendem a falhar em seu papel mobilizador. Ao passo que, práticas que promovem o reconhecimento, o diálogo, a participação e o cuidado com o coletivo têm potencial de transformar a relação do servidor com seu trabalho e com a instituição, fortalecendo o vínculo institucional e impulsionando o engajamento de forma consciente e duradoura.

A análise da entrevista com representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE acrescenta uma dimensão estratégica e institucional à compreensão sobre como as políticas de gestão de pessoas são concebidas, comunicadas e praticadas no contexto universitário. A fala da gestora revelou um esforço da administração em construir uma

política voltada ao cuidado, à valorização simbólica, à promoção da saúde mental e ao fortalecimento do pertencimento institucional, mesmo diante de barreiras legais, culturais e estruturais.

Tal esforço, embora relevante, também evidencia tensões entre o que é idealizado e o que se concretiza na vivência dos servidores - especialmente quando o reconhecimento simbólico precisa suprir a ausência de valorização material e a normatização se sobrepõe ao diálogo. A partir dos pressupostos da STD, percebe-se uma tentativa institucional de apoiar dimensões fundamentais da motivação autônoma, como a promoção da escuta, do pertencimento e do sentido do trabalho. No entanto, os desafios apontados - como a baixa adesão da comunidade às iniciativas participativas e as limitações impostas pela legislação - indicam que o fortalecimento da motivação dos servidores depende não apenas da formulação de diretrizes, mas da efetiva articulação entre discurso e prática institucional.

Dessa forma, os dados obtidos na entrevista contribuem para reforçar que o avanço de uma gestão de pessoas mais motivadora requer, além de ações simbólicas, uma cultura organizacional comprometida com a coerência, a transparência e a participação de toda a comunidade acadêmica no cotidiano da vida universitária.

As falas da representante da Pró-Reitoria e os relatos dos servidores revelam pontos de contrastes entre o discurso institucional e a vivência cotidiana das políticas de gestão. Enquanto a gestão destaca uma abordagem humanizada, voltada à saúde mental, participação e reconhecimento, os relatos dos servidores apontam experiências fragmentadas, com distanciamento, falta de escuta e descontinuidade prática.

A tentativa institucional de equilibrar normatização e cuidado, conforme expressa na entrevista, esbarra, sob a ótica dos TAE's, em falhas na comunicação, na centralização das decisões e na carência de ações concretas de valorização. Ainda que ambas as esferas reconheçam a importância da capacitação, do bem-estar e do pertencimento como elementos-chave da motivação, há uma dissociação clara entre o que é planejado em nível estratégico e o que é percebido em nível operacional.

Essa assimetria evidencia um dos principais desafios da gestão de pessoas no serviço público: tornar os discursos institucionais efetivamente concretos, acessíveis e alcançáveis no cotidiano dos servidores. À luz da TAD, essa lacuna entre teoria e prática afeta diretamente a promoção de motivações mais autônomas, pois compromete o sentimento de pertencimento e a confiança na instituição. O fortalecimento da escuta ativa, do comprometimento mútuo e da atuação conjunta desponta, portanto, como um caminho necessário para alinhar a gestão e os

anseios do segmento atendido pela política institucional, discurso e prática, e assim promover uma cultura organizacional verdadeiramente engajada e motivadora.

Durante o processo de coleta e análise dos dados, observou-se que parte expressiva das demandas manifestadas pelos respondentes está associada a aspectos específicos do cotidiano de seus setores de atuação, revelando necessidades pontuais e contextuais locais. Considerando esse cenário, e em consonância com um dos objetivos centrais desta dissertação - apresentar um relatório com propostas de melhoria que possam contribuir para a consolidação de ações previstas na Política de Gestão de Pessoas da UFPE -, optou-se por direcionar as recomendações tanto à administração central, visando ao subsídio de políticas e estratégias institucionais de alcance mais amplo, quanto às chefias imediatas dos setores envolvidos, com o intuito de favorecer a implementação de melhorias de caráter local. Busca-se, dessa forma, reconhecer e valorizar a singularidade de cada ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que reforça a importância de políticas integradas e coerentes com a realidade vivenciada e com os anseios dos servidores estudados.

Por fim, resta evidenciado que a promoção e o estímulo à motivação extrínseca sob uma perspectiva mais autônoma é um desafio contínuo e estratégico para a UFPE. O fortalecimento das políticas de gestão de pessoas, aliado ao reconhecimento das especificidades locais e à escuta ativa dos servidores, constitui um caminho promissor para a construção de uma cultura organizacional mais justa, engajada e alinhada aos princípios da autodeterminação.

7.1. Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Como limitação relevante deste estudo, destaca-se o fato de ter sido conduzido exclusivamente no CAV, cuja lotação atual é de 93 servidores TAE's. Na UFPE, esse segmento profissional está distribuído entre os campi Recife, Caruaru, Sertão e Vitória de Santo Antão. Segundo dados mais recentes do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), divulgados pela PROGEPE, com última atualização em 22 de julho de 2025, a instituição contabiliza 3.723 cargos de TAE ocupados, sem, contudo, apresentar detalhamento por campus (UFPE, 2025).

Ainda que tais informações fossem disponibilizadas de forma consolidada por localidade, a especificidade do contexto institucional e organizacional do CAV limitaria a possibilidade de generalização integral dos resultados para a totalidade da UFPE.

Para superar essa limitação, recomenda-se que futuras pesquisas incluam todos os

centros acadêmicos da universidade. Um estudo abrangente permitiria comparar os tipos de regulação motivacional entre os diferentes contextos institucionais e avaliar se os padrões observados no CAV se reproduzem nas demais unidades.

Investigações com dados segmentados por campus possibilitariam uma visão mais aprofundada das influências organizacionais, culturais e até geográficas sobre as políticas de gestão de pessoas da universidade e sua relação com a motivação extrínseca dos servidores técnico-administrativos.

Por fim, durante a análise das respostas, foram identificados comentários que sugerem a necessidade de um olhar mais atento para possíveis situações de desconforto no ambiente organizacional. Embora pontuais, esses relatos indicam a relevância de estudos futuros com abordagem qualitativa, capazes de captar nuances do ambiente de trabalho. Recomenda-se, portanto, que pesquisas futuras explorem com maior profundidade aspectos relacionados às dinâmicas interpessoais e a eventuais fontes de tensão no contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Direito Administrativo. 8 ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

ARANHA, J. G. T.; SALLES, D. M. R. A Evolução da Gestão de Pessoas nas Universidades Federais: do Patrimonialismo ao Estratégico. In: Anais do XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, Mar del Plata, 2 a 4 de dezembro de 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136019/101_00118.pdf?sequence=1> Acesso em: 29 nov. 2024.

ARAÚJO, Edseuda Pereira Marques. Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba. 2018. 102 f. Dissertação do Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12988>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

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

BARTLETT, J. E.; KOTRLIK, J. W.; HIGGINS, C. C. Organizational research: determining appropriate sample size in survey research. Information Technology, Learning, and Performance Journal, v. 19, n. 1, p. 43-50, 2001. Disponível em: <<https://www.opalco.com/wp-content/uploads/2014/10/Reading-Sample-Size1.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2025.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 99.328, de 19 de junho de 1990. Institui o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE e dá outras providências. Brasília: Diário

Oficial da União, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d99328.htm>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998. Institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, 1998. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/398211>>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Diário Oficial da União, 2006. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/409121>>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Diário Oficial da União, 2019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2019/decreto-9991-28-agosto-2019-789036-norma-pe.html>>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Decreto-lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 1939. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-1713-28-outubro-1939-411639-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 1.171, de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União. Rio de Janeiro: Diário Oficial da União, 1952. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1711.htm>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília: Diário Oficial da União, 1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm>. Acesso em: 14 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública; altera as Leis nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, e nº 12.527, de 18 de novembro de 2011; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 30 mar. 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm>. Acesso em: 27 ago. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2024.

ENTREVISTADA A. Entrevista concedida a Patrícia do Nascimento Silva. Recife, 15 jul. 2025.

CALGARO, Francieli. Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIPAMPA. 2012. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/71343>>. Acesso em: 28 ago. 2024.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M.. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. Cadernos da Fucamp, Monte Carmelo, v. 20, n. 43, p. 98-11, 2021. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>>. Acesso em: 01 abr. 2025.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Rodrigues. Conceitos sobre a Administração Pública e suas contribuições para a sociedade. Caderno de

Administração: Revista do Departamento de Administração da FEA, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 13, n. 1, p. 93-104, jan./jul. 2019. ISSN 1414-7394. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713/29716>>. Acesso em: 29 ago. 2024.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed.). Porto Alegre: Penso, 2014.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68–78, Jan. 2000. Disponível em: <https://principlesoflearning.wordpress.com/dissertation/chapter-3-literature-review-2/the-human-perspective/self-determination-theory-of-motivation-deci-ryan-1985/?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 03 jul. 2025.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Visão geral da teoria da autodeterminação: uma perspectiva dialética orgânica. In: DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Manual de Autodeterminação*, 2004.

DEJOURS, C. & TONELLY, M. J. *O fator humano*. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DINIZ, Alessandra Santos. *Satisfação e motivação no trabalho: uma análise dos servidores assistentes administrativos de uma Instituição de Ensino Superior*. 2021. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2021. Disponível em: <<https://locus.ufv.br/items/b6581120-5ba9-47b0-8f2a-fdbca9954ff8>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

DURSO, Samuel de Oliveira et al. Fatores motivacionais para o mestrado acadêmico: uma comparação entre alunos de ciências contábeis e ciências econômicas à luz da teoria da autodeterminação. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, v. 27, n. 71, p. 243-258, mai./jun./jul./ago. 2016. DOI: 10.1590/1808-057x201602080. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rcf/a/FV4QC9vyHnXh7cyJTY9Geff/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 04 dez. 2024.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FISCHER, A.L. (2001). O conceito de modelo de gestão de pessoas - Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. (pp. 9–21). São Paulo: Gente. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001194239>>. Acesso em: 02 nov. 2024.

FISCHER, A.L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In As pessoas na organização (pp. 11–13). São Paulo: Gente. Disponível em: <<https://www.diferencialmg.com.br/site/images/artigos/Gesto%20estrategica%20de%20pessoas%20artigo.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2024.

FISCHER, A. L. (2015). Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54526>>. Acesso em: 02 nov. 2024.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Teoria da autodeterminação e motivação no trabalho. Revista de Comportamento Organizacional, v. 26, p. 331–362, 2005. Disponível em: <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2025.

GIL, A C. Como elaborar projetos de pesquisa. Ed. Atlas S.A., São Paulo, 2002.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. Revista Produção online, v. 3, n. 3, p. 1-30, set. 2003. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567/612>>. Acesso em: 16 out. 2024.

GONDIM, S. M. ., SOUZA, J. J., & PEIXOTO, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L.O. Borges & L. Mourão (Eds.), O trabalho e as organizações. Porto Alegre: Artmed.

JACOBSEN, A.L. CERQUEIRA, R.L.B., LIOTTO, M., ALMEIDA, S.M., PEREIRA, M., SILVA, J.M. Gestão de Pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. In Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 5, n. 2. Florianópolis: UFSC, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129>>. Acesso em: 04 out. 2024.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17-39, jan./fev. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. (2017). Fundamentos de metodologia científica (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

MARQUES, F. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. 2016. 143 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/18569>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

MICHAELIS. Palavra "motivação". Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/motiva%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em: 27 set. 2024.

NUNES, Bernardo Rafael de Sousa. Motivação na UFRPE: um estudo qualitativo com os colaboradores, à luz das três teorias motivacionais. 2021. 118 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/48344>. Acesso em: 14 nov. 2024.

O'LEARY, Z. Como fazer seu projeto de pesquisa. Guia prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

PARANAÍBA, N. F. Satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de servidores das carreiras de uma autarquia federal. In Estudos em Gestão de Pessoas no Serviço Público. Escola Nacional de Administração Pública Cadernos. Brasília: Enap, 2014. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1519/1/caderno37%20estudos%20em%20gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%BAblico.pdf> Acesso em: 01 dez. 2024.

PEREIRA, L. C. B. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 48, n. 1, p. p. 5-25, 1997. DOI: 10.21874/rsp.v48i1.375. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/375/381>. Acesso em: 21 set. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Freevale, 2013.

PRUDENCIO, Layane Emília Costa Martins et al. A utilização da Teoria da Autodeterminação no Brasil: um mapeamento sistemático da literatura. **Psicologia: Revista** – São Paulo, v. 29, n. 2, p. 422-447, 2020. DOI: <https://doi.org/10.23925/2594-3871.2020v29i2p422-447>.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Tradução técnica de Reynaldo Cavalheiro Marcondes.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000. Disponível em: <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2025.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In: DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. (Orgs.). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester Press, 2004. p. 3-33. Disponível em: <<https://www.elaborer.org/cours/A16/lectures/Ryan2004.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2024.

ROSALEM, V.; SANTOS, A.C. Globalização Social: Desafio do Século XXI. In *Revista de Administração*, v. 3, nº 2. Santa Maria: UFSM, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2332/1405>>. Acesso em: 04 out. 2024.

SANTOS, Fernanda Laura Medeiros Justino Lima dos. Avaliação do processo e da política de inovação na Universidade Federal de Pernambuco a partir da percepção de gestores institucionais de ciência, tecnologia e inovação. 2016. 176 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17785>>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SCHIKMANN, R. Base para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. *Gestão de Pessoas: Base teórica e experiência no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2024.

SILVA, A.C. Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais. In *Revista Contemporânea de Negócios*, v. 6, nº 1. Cuiabá: ICE, 2013. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt-br/document/universidade-estadual-do-ceara/teorias-da-administracao/artigo-evolucao-da-administracao-publica-no-brasil/4442414> Acesso em: 29 nov. 2024.

SILVA, Débora de Brito Campinho da. A influência da motivação no funcionalismo público. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, v. 12, n. 242, p. 1-21, jan. 2024. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_semana_academica_04_corrigido_0.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

SILVA, Raquel Vitória Souza; DEUSDEDIT-JÚNIOR, Manoel; BATISTA, Matilde Agero. A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade: debates em psicologia do trabalho. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 415–427, jul./dez. 2015. Disponível em: https://www.pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202015000200010>. Acesso em: 2 jul. 2025.

SOUTO MAIOR, Paulo Victor da Cruz. Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais. 2022. 155 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/47106>>. Acesso em: 12 nov. 2024.

TOSE, M. G. L. S. A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil. Dissertação (Mestrado) do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 1997. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/1090/1/Marilia%20de%20Gonzaga%20Lima%20e%20Silva%20Tose.pdf> Acesso em: 29 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Organograma PROGEPE UFPE: novembro de 2021. Disponível em:

<https://www.ufpe.br/documents/38962/363305/Organograma-PROGEPE-UFPE-nov2021.pdf/d9822ee3-2e45-4af2-81a8-05e9b8861f9b>. Acesso em: 10 dez. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Plano Estratégico Institucional 2013 - 2027. Recife: UFPE, 2013. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/38954/713399/pei13_27_.pdf/02b4e655-63e3-40fe-b285-90bf01186a5d>. Acesso em: 27 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Quadro de Referência e Banco de Equivalência dos cargos efetivos – QRSTA. Recife: PROGEPE, 2025. Disponível em: <[Quadro de Referência e Banco de Equivalência dos cargos efetivos - Busca - UFPE](#)>. Acesso em: 06 ago. 2025.

APÊNDICE A. FORMULÁRIO DA PESQUISA DIRECIONADO AOS TAE'S.**SEÇÃO 1: TCLE e Tempo de Serviço**

Tempo de atuação como servidor(a) TAE no CAV:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

SEÇÃO 2: Políticas de Gestão de Pessoas e Motivação Extrínseca

1. Você se sente motivado(a) a realizar seu trabalho devido a recompensas ou benefícios externos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

2. Você acredita que sofre pressão de superiores para alcançar metas ou desempenhar certas atividades?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

3. O reconhecimento por parte da chefia influencia sua disposição para realizar as tarefas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

4. Você realiza suas atividades por sentir obrigação moral ou para evitar sentimentos de culpa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

5. Você se sentiria mal consigo mesmo(a) caso não executasse suas funções como esperado?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

6. A sua autoestima depende do seu desempenho no trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

7. Você acredita que as atividades que executa são importantes para o funcionamento do setor/instituição?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

8. Você se identifica com os valores do seu setor ou da UFPE?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

9. Você considera que seu trabalho contribui para um bem maior, além de suas obrigações formais?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

10. Você realiza seu trabalho porque ele reflete quem você é como pessoa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

11. Você acredita que seu trabalho está alinhado com seus valores e crenças pessoais?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

12. Você sente que as tarefas que você executa fazem parte de quem você é e/ou quer ser?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

13. A forma como você atua profissionalmente está integrada aos seus objetivos de vida?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

SEÇÃO 3: Políticas Específicas de Gestão de Pessoas na UFPE

14. Você tem conhecimento das políticas de gestão de pessoas implementadas pela UFPE?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

15. Você participou de alguma ação de capacitação promovida pela UFPE nos últimos dois anos?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

16. Você considera que a capacitação contribuiu para seu desenvolvimento profissional?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

17. O plano de carreira atual atende às suas expectativas de crescimento profissional?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

18. Você sente que há oportunidades de progressão funcional claras e acessíveis?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

19. Você recebe feedback sobre seu desempenho por parte da gestão?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

20. O ambiente de trabalho promove cooperação e bem-estar entre os servidores?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei / não quero opinar

SEÇÃO 4: Questões abertas (discursivas)

21. Na sua opinião, como as políticas de gestão de pessoas da UFPE influenciam sua motivação no trabalho?

22. Quais mudanças ou melhorias você acredita que poderiam ser feitas para estimular a motivação dos servidores TAE no CAV?

23. Caso deseje, sinta-se à vontade para comentar qualquer outra questão relacionada à sua motivação ou à gestão de pessoas na UFPE. (Resposta opcional)

APÊNDICE B. ROTEIRO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E QUALIDADE DE VIDA

Entrevistada: Representante da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPE

Tema: Políticas de Gestão de Pessoas da UFPE e sua influência na motivação extrínseca dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs)

Objetivo: Coletar informações institucionais sobre as práticas de gestão de pessoas da UFPE à luz da Teoria da Autodeterminação.

1. Introdução e contexto

1.1. Poderia, inicialmente, descrever brevemente o papel da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas dentro da estrutura da UFPE?

1.2. Quais são os principais objetivos e diretrizes que orientam a política de gestão de pessoas atualmente adotada pela universidade?

2. Planejamento e execução das políticas

2.1. Como é feito o planejamento das ações de gestão de pessoas na UFPE?

2.2. Há participação dos servidores TAE nesse processo de construção ou escuta institucional?

2.2.1. Em caso de resposta afirmativa no item 2.2 - Essa participação impacta na forma como os TAEs percebem seu papel na universidade? Há algum retorno prático das sugestões deles?

2.3. Quais são os maiores desafios enfrentados pela Pró-Reitoria no que diz respeito à implementação das políticas voltadas aos TAEs?

3. Capacitação e desenvolvimento

3.1. Que tipo de ações de capacitação ou formação continuada têm sido oferecidas aos servidores TAE?

3.2. Como essas ações são pensadas para contribuir com o desenvolvimento profissional e motivacional desses servidores?

4. Reconhecimento, progressão e motivação

4.1. Existem estratégias institucionais para reconhecer o desempenho e o comprometimento dos TAEs?

4.2. Como a UFPE tem lidado com o plano de carreira e progressão funcional? Considerando os movimentos grevistas e de paralisação por insatisfação na carreira, e considerando que isso foge ao controle da Instituição, existe alguma ação da Universidade para mitigar que esses sinais de insatisfação reflitam na atuação dos TAE's?

4.3. Você acredita que as políticas atuais da UFPE favorecem a motivação dos servidores TAE? Poderia comentar?

4.4. As políticas de gestão de pessoas procuram alinhar os objetivos institucionais com os valores e aspirações pessoais dos servidores? Você identifica espaço para esse tipo de integração, para os servidores sentirem que seu trabalho tem significado pessoal ou impacto social maior? A gestão valoriza esse tipo de percepção?

5. Clima organizacional e bem-estar

5.1. Existem iniciativas voltadas à promoção do bem-estar, saúde mental e qualidade de vida no ambiente de trabalho dos servidores?

5.2. Como a gestão de pessoas tem buscado melhorar o clima organizacional nas unidades da UFPE?

6. Considerações finais

6.1. Na sua visão, o que poderia ser aprimorado nas políticas de gestão de pessoas para fortalecer a motivação dos servidores TAE?

6.2. Gostaria de deixar alguma consideração final sobre o tema?

APÊNDICE C. RELATÓRIO DE PROPOSTAS DE MELHORIAS PARA A POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFPE.

Relatório Propostas de Melhoria - Política de Gestão de Pessoas da UFPE

Este relatório apresenta propostas de melhoria fundamentadas na pesquisa realizada com os Técnicos-Administrativos em Educação (TAE's) do Centro Acadêmico de Vitória da Universidade Federal de Pernambuco (CAV UFPE), integrando a análise qualitativa das falas obtidas nas questões abertas e dos resultados das questões fechadas (gráficos) do levantamento.

As recomendações aqui expostas buscam alinhar a Política de Gestão de Pessoas da UFPE aos anseios identificados, sendo estruturadas de forma exequível, com embasamento na Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT), que enfatiza a importância das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento.

Dessa forma, a análise integrada das falas e dos dados coletados permitiu evidenciar de maneira sistemática os principais pontos de atenção relacionados à Política de Gestão de Pessoas na instituição. Mais do que manifestações isoladas, estes achados revelam tendências recorrentes que refletem as percepções coletivas dos servidores e expressam dimensões centrais de suas necessidades e expectativas. A partir dessa convergência, destacam-se as principais reivindicações apresentadas, as quais constituem a base para a formulação das propostas de melhoria a serem discutidas.

1. Principais reivindicações identificadas

A análise das falas e dos dados evidenciou um conjunto de reivindicações recorrentes entre os TAE's do CAV. Dentre elas, destacam-se:

- Maior oferta de capacitações, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Transparência e melhoria da comunicação institucional;
- Reconhecimento e valorização profissional, incluindo critérios claros para progressão e designações de chefia;
- Melhoria nas condições de trabalho e infraestrutura;

- Maior participação nas decisões institucionais.

Essas demandas configuram as maiores reivindicações e sintetizam os pontos de insatisfação que impactam diretamente a motivação extrínseca dos servidores.

2. Propostas de melhoria

2.1. Maior oferta de capacitações, treinamentos e desenvolvimento profissional

Anseio identificado nas falas abertas e confirmado nos gráficos que mostram baixo índice de participação e insatisfação com a oferta atual.

Propostas

- Implantação de um Programa Permanente de Capacitação com calendário anual definido;
- Oferta de cursos em formatos presenciais e online;
- Divulgação nos meios oficiais de quais cursos deverão ser ofertados ao longo do ano em consonância com as temáticas sugeridas pelos servidores através do Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC);
- Estímulo à participação em eventos externos.

Relação com a STD

Fortalecimento da competência (desenvolvimento de habilidades) e autonomia (escolha de cursos alinhados aos interesses pessoais).

2.2. Transparência e melhoria da comunicação institucional

As falas apontam falta de clareza e gráficos indicam desconhecimento das políticas de gestão de pessoas.

Propostas

- Criação de canais institucionais de comunicação direta e periódica (boletim digital, murais, reuniões abertas), garantindo transparência e acesso às informações;
- Criação de um boletim digital unificado com segmentação em blocos específicos para TAE's, docentes e discentes;
- Implementação de um canal acessível para esclarecimento de dúvidas frequentes relacionadas às ações institucionais com a disponibilização de formulários online para dúvidas/sugestões;
- Oferta de capacitação em Comunicação para Gestores visando ao aprimoramento na forma como os líderes comunicam decisões e interagem com suas equipes.

Relação com a STD

Fortalece o relacionamento (conexão com a gestão) e a autonomia (informações claras para tomada de decisões).

2.3. Reconhecimento e valorização profissional, incluindo critérios claros para progressão e designações de chefia

Demanda recorrente nas falas e reforçado por dados que apontam influência positiva do reconhecimento no desempenho.

Propostas

- Instituição de uma política formal de reconhecimento com critérios transparentes, premiações, certificações de mérito;
- Divulgação de boas práticas e resultados alcançados por servidores.

2.3.1. Designações de cargos de chefia

As falas apontaram insatisfação com os critérios adotados nas designações para cargos de chefia, percebidos como pouco transparentes.

Sugere-se a instituição de mecanismos claros e participativos para essas escolhas, de forma a alinhar a ocupação de funções de liderança à meritocracia, à competência

demonstrada no que concerne ao atendimento das demandas da unidade e ao compromisso institucional.

Relação com a STD

Fortalecimento do relacionamento (pertencimento) e da competência (valorização de habilidades).

2.4. Melhoria das condições de trabalho e infraestrutura

Demanda constante nas falas, associada à percepção de que o ambiente afeta diretamente a motivação.

Propostas

- Realização de diagnóstico participativo das necessidades de infraestrutura;
- Implementação de melhorias prioritárias acordadas com a comunidade;
- Elaboração de levantamento de necessidades tecnológicas para apoio ao desempenho.

Relação com a STD

Fortalece a competência (condições para desempenho eficaz) e o relacionamento (processo participativo).

2.5. Maior participação nas decisões institucionais

As falas destacam ausência de espaços de escuta e gráficos mostram baixa percepção de influência nas decisões.

Propostas

- Instituição de espaços e mecanismos participativos, como comissões consultivas e enquetes internas, permitindo que os TAE's contribuam ativamente na formulação de políticas e decisões administrativas.

Relação com a STD

Fortalecimento da autonomia (capacidade de influenciar o próprio trabalho) e do relacionamento (engajamento coletivo).

3. Considerações

A análise integrada evidencia que as demandas obtidas nas falas abertas convergem com os dados observados nos gráficos. Por exemplo, a baixa participação em capacitações, indicada nos gráficos, reforça a percepção expressa pelos servidores sobre a necessidade de mais oportunidades de desenvolvimento. Da mesma forma, a insatisfação com a comunicação institucional encontra respaldo na porcentagem significativa de TAE's que desconhecem as políticas de gestão de pessoas.

A questão das designações de cargos de chefia, embora não apareça diretamente nos gráficos, foi uma reivindicação recorrente nas falas abertas e, portanto, merece destaque como aspecto sensível para a motivação dos servidores.

As convergências identificadas fortalecem a validade das propostas apresentadas e demonstra que elas respondem de forma objetiva às necessidades reais do público-alvo.

4. Conclusão

As propostas aqui reunidas traduzem de forma estruturada e fundamentada os principais anseios dos TAE's do CAV/UFPE, apoiando-se tanto nos dados coletados na pesquisa.

Ao relacionar cada recomendação com a Teoria da Autodeterminação, evidencia-se como essas ações podem fortalecer as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, essenciais para promover maior motivação e engajamento no serviço público.

A implementação dessas medidas representa uma oportunidade concreta de aprimorar a Política de Gestão de Pessoas da UFPE, reforçando seu compromisso com a valorização e o desenvolvimento de seu capital humano.