



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 12, art. 5, p. 88-106, dez. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.12.5>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## A Teoria da Expectativa como Ferramenta para a Avaliação do Aspecto Motivacional dos Servidores Públicos

### Expectation Theory as a Tool to Assess the Motivational Aspect of Public Servants

#### Suelen Silva

Bacharela em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Servidora Técnica Administrativa em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: [Suelen.s2503@gmail.com](mailto:Suelen.s2503@gmail.com)

#### Lucas Dos Santos Matos

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Contador da Universidade Federal de Santa Catarina pela Professor Formador da UAB/UFSC  
E-mail: [L.matos@ufsc.br](mailto:L.matos@ufsc.br)

#### Larissa Marx Welter

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Doutoranda em Contabilidade na Universidade Federal de Santa Catarina  
E-mail: [Larissamarxwelter@gmail.com](mailto:Larissamarxwelter@gmail.com)

---

#### Endereço: Suelen Silva

Campus Universitário da UFSC – Trindade –  
Florianópolis/SC – CEP: 88040-900, Brasil.

#### Endereço: Lucas Dos Santos Matos

Campus Universitário da UFSC – Trindade –  
Florianópolis/SC – CEP: 88040-900, Brasil.

#### Endereço: Larissa Marx Welter

Campus Universitário da UFSC – Trindade –  
Florianópolis/SC – CEP: 88040-900, Brasil.

#### Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 19/11/2021. Última versão  
recebida em 29/11/2021. Aprovado em 30/11/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



## RESUMO

Motivar pessoas em seu ambiente de trabalho é sempre um desafio para os gestores. Quando se trata de administradores públicos, que fazem a gestão das organizações públicas em nosso país, este desafio se torna ainda mais complexo. Por essa razão, essa pesquisa buscou avaliar a motivação dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, com base nos três pilares da Teoria da Expectativa de Victor Vroom: Valência, Instrumentalidade e Expectativa. A fim de permitir uma análise mais específica, a pesquisa teve foco em avaliar as impressões dos servidores a respeito de um dos sistemas de recompensa oferecidos pela Instituição, o Incentivo à Qualificação. Através de entrevistas, estes servidores puderam expressar suas impressões de todo o processo, o que permitiu correlacionar suas respostas com os pilares da teoria. Ao término deste estudo, foram oferecidas sugestões para que os valores atribuídos pudessem ser melhorados, trazendo impacto positivo para a motivação dos servidores.

**Palavras-chave:** Teoria da expectativa. Motivação. Servidores Públicos.

## ABSTRACT

Motivating people in their work environment is a common challenge for managers. When it comes to public administrators, who manage public organizations in our country, this challenge becomes even more complex. For this reason, this research sought to assess the motivation of the Federal University of Santa Catarina employees, based on the three pillars of Victor Vroom's Expectation Theory: Valence, Instrumentality and Expectation. In order to allow for a more specific analysis, the research focused on evaluating the employees' impressions of the reward system Qualification Incentive, offered by the Institution. Through interviews, these employees were able to express their impressions of the entire process, which allowed us to correlate their answers with the pillars of theory. At the end of this study, suggestions were offered so that the assigned values could be improved, bringing a positive impact on the motivation of the employees.

**Keywords:** Expectation theory. Motivation. Public employees.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema referente à motivação de pessoas nas organizações possui, constantemente, grande relevância no meio acadêmico e nas práticas empresariais, representando um tópico de interesse sempre atual (GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG *et al.*, 1959; SIMONE *et al.*, 2016). É a motivação a responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas. É importante lembrarmos que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para a ação.

Para o setor público, a importância do tema não é diferente, porém deve ser observada com peculiaridades características que a área possui. Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) descrevem que algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. A existência de diferenças motivacionais no setor público e privado sugere a adoção de práticas de gestão de pessoas e de gestão de desempenho distintas.

Segundo Frank e Lewis (2004), enquanto haveria nas empresas privadas melhores condições para se obter maior produtividade a partir da oferta de fatores motivacionais externos, no setor público o trabalho seria intrinsecamente mais satisfatório e recompensador, caracterizando assim um ambiente organizacional cujo desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros, como seria de se esperar. Nesse sentido, as instituições públicas governamentais teriam certos diferenciais positivos na capacidade de motivar sua força de trabalho, comparado aos atributos comuns do meio privado (PERRY; WISE, 1990). Na visão de Mann (2006), os gestores das instituições públicas devem fazer proveito desse interesse em servir à sociedade como força motivadora de seus servidores.

Para Crewson (1997), além de motivações, os servidores públicos têm expectativas diferentes em comparação aos funcionários de empresas privadas. Por esse motivo, o autor ressalta que o estudo do comportamento humano nas organizações deve considerar a verificação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação das pessoas e os padrões dos resultados alcançados.

De acordo com Klein e Mascarenhas (2014), estudos sobre motivação no setor público apontam que fatores motivacionais intrínsecos, como a relevância e natureza do trabalho, seriam mais interessantes para a motivação dos servidores do que fatores motivacionais extrínsecos, como remunerações, salários e benefícios. Assim, fatores motivacionais

intrínsecos teriam papel relevante sobre o resultado de variáveis organizacionais, demonstrando relevante característica da área.

Buscando aprofundar no entendimento teórico sobre a motivação de servidores públicos, selecionou-se uma teoria que relaciona recompensas com a motivação para o trabalho, denominada como teoria da expectativa, ou expectância, elaborada por Victor Vroom (1964). Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Assim, os conceitos provenientes da teoria permitem compreender aspectos que motivam as pessoas na execução de suas atividades. A seleção da referida teoria se justifica por apresentar os pressupostos que se adéquam ao contexto do caso proposto para análise.

Nessa perspectiva, o presente trabalho teve por intuito aplicar os conceitos da teoria da expectativa sobre um elemento específico tratado como um incentivo financeiro aos servidores públicos federais que atuam em Instituições de Ensino Superior (IES). O objetivo da pesquisa foi analisar como a Teoria da Expectativa pode ser utilizada como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. Para isso, buscou-se, primeiramente, elencar os elementos-chave sobre a Teoria da Expectativa e, posteriormente, identificar a percepção de uma parcela dos servidores da Universidade sobre os aspectos motivacionais que os levaram a buscar formação para alcançar um maior degrau em um sistema de recompensas (GONÇALVES *et al.*, 2016). Utilizou-se do Incentivo à Qualificação (INQ) ofertado aos servidores para analisar as particularidades da teoria e como os servidores percebem a motivação para alcançá-lo.

Para alcançar o objetivo traçado, buscou-se construir compreensão sobre os pilares da teoria da expectativa e sobre os elementos presentes no sistema de recompensas selecionado. Em conjunto, as informações permitiram a avaliação do alinhamento entre os aspectos pertencentes à teoria e o sistema do INQ, por meio de entrevistas realizadas junto a uma pequena parcela de servidores da Universidade. A partir dessa avaliação, tornou-se possível sugerir ações de aperfeiçoamento para preencher lacunas que foram identificadas entre o sistema de recompensas e o que prevê a teoria, buscando promover maior alinhamento entre esses elementos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma das principais teorias que relacionam as recompensas com a motivação é a Teoria da Expectativa, elaborada pelo professor e Ph.D. em Psicologia Victor H. Vroom na

década de 1960. Para Vroom, a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Ainda segundo este autor, a motivação é um processo que governa escolhas de diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo. Sua teoria apresenta um modelo motivacional complexo, aceito e explorado em nível internacional, sendo baseada em três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectativa (VROOM, 1964).

A Valência pode ser definida como a força de preferência de uma pessoa por um resultado (VROOM, 1964). O autor Alves Filho (2012), em seus estudos, traz o conceito de valência como “a orientação dos trabalhadores acerca dos resultados que se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada” (ALVES FILHO, 2012, p. 102). Assim, os empregados, na sua vivência com o trabalho, vão atribuindo valência para cada resultado esperado, estimulando, dessa forma a satisfação antecipada, podendo essa valência, em sua aferição, ser positiva ou negativa. Nesse sentido, é possível afirmar que o trabalhador atribui uma valência ao resultado esperado.

Alves Filho (2012) afirma ainda que Vroom (1964) usa o termo valência como uma orientação afetiva em direção a resultados específicos. Sendo assim, o resultado terá uma valência positiva quando a pessoa preferir alcançá-lo, terá uma valência zero quando a pessoa for indiferente quanto a atingir ou não o resultado, e terá uma valência negativa quando a preferência for por não o atingir.

É importante distinguir entre a valência de um resultado para uma pessoa e o valor desse mesmo resultado para essa pessoa. De acordo com Vroom (1964), um indivíduo pode desejar muito um objetivo (atribuir grande valência) e obter pouca satisfação ao conquistá-lo (atribuir pouco valor). A situação contrária também é válida (o indivíduo se esforça para evitar uma situação, e ao atingi-la, obter grande satisfação). A valência é única para cada indivíduo, pois está condicionada às suas experiências. Esse valor pode ainda variar durante um período, pois, quando necessidades antigas são satisfeitas, novas emergem.

A Instrumentalidade pode ser definida como a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar a uma recompensa desejada (VROOM, 1964). Segundo Alves Filho (2012) é o grau de relação percebido entre a execução de tarefas e a obtenção de resultados existindo na mente dos trabalhadores.

Segundo Chiavenato (2010) a instrumentalidade se trata da relação causal entre a produtividade (resultado intermediário) e o resultado final. A produtividade não tem valência em si, mas adquire valência enquanto estiver relacionada com o desejo da pessoa de atingir determinados resultados finais. A instrumentalidade apresenta valores que podem ser de +1 a

-1. Se a pessoa perceber que não existe relação alguma entre o resultado intermediário (produtividade, no caso) e o alcance dos objetivos finais, a instrumentalidade será igual a zero, ou seja, de nada adiantará a produtividade para alcançar dinheiro, promoção, apoio do gestor etc.

A Expectativa é a relação percebida entre o esforço e o rendimento (VROOM, 1964). De acordo com Alves Filho (2012) é a avaliação da ocorrência do resultado esperado. Do mesmo modo que ocorre com a valência e instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas.

Chiavenato (2010) define a expectativa como a soma das instrumentalidades e valências sobre todos os resultados finais, sendo essa uma percepção subjetiva e pessoal de ação-resultado. Os valores de expectativa podem variar de 0 a +1,0, dependendo do grau de certeza percebido com que as ações da pessoa são capazes de influenciar seu nível de desempenho. Quanto maior a expectativa, mais a pessoa se dedicará aos resultados intermediários. Contudo, se a expectativa foi igual a zero, simplesmente a pessoa rejeitará os resultados intermediários, porque não lhe trarão nenhum proveito final

### 3 METODOLOGIA

A parte inicial da pesquisa foi realizada por meio de um levantamento bibliográfico, utilizando plataformas de artigos e revistas científicas especializadas, bem como consulta a autores renomados e suas teorias através de livros disponibilizados via Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina. Esse levantamento teve por objetivo constituir a fundamentação teórica referente à teoria selecionada e permitir a contextualização do tema.

Também foi utilizado um levantamento de informações públicas da instituição, disponíveis na página institucional, que serviram para compreensão dos aspectos mais específicos sobre o processo de Incentivo à Qualificação, mecanismo de motivação selecionado neste estudo. Os dois levantamentos foram fundamentais para se construir entendimento sobre os conceitos que balizam as análises desta pesquisa.

Estruturados os conceitos base para a pesquisa, construiu-se um roteiro de entrevista a ser realizada com uma amostra de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina (Apêndice A), de modo a permitir a avaliação das percepções dessas pessoas sobre os aspectos motivacionais relacionados ao Incentivo à Qualificação. Após, buscou-se servidores

voluntários à pesquisa, desde que tivessem requerido o adicional de Incentivo à Qualificação nos últimos três anos. Três servidores foram selecionados para realização das entrevistas. Apesar do número relativamente pequeno na amostra, justifica-se a seleção devido à profundidade planejada para as análises e o tempo que havia disponível para realização da pesquisa. Com a assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pelos entrevistados, deu-se início às entrevistas.

Para a coleta de dados junto aos servidores selecionados, utilizou-se de entrevistas via plataforma Google Meet, devido às condições momentâneas causadas pela pandemia da COVID-19. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes e transcritas para facilitar o processo de análise posteriormente. A partir das entrevistas foram coletadas evidências sobre as percepções das pessoas que puderam ser comparadas com os pilares da teoria da expectativa, auxiliando no desenvolvimento e compreensão das variáveis envolvidas, direcionando às conclusões da pesquisa. As três entrevistas realizadas estão detalhadas no Quadro 1, o qual dispõe sobre o cargo, tempo de experiência e informações sobre a aplicação da entrevista.

**Quadro 1 - Dados sobre os participantes e tempos de entrevistas**

| <b>Identificação</b>                   | <b>Cargo/Função</b>         | <b>Experiência na empresa</b> | <b>Tempo de entrevista</b> |
|--|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Entrevistado 1                         | Contador                    | 7 anos na empresa             | 30min15seg                 |
| Entrevistado 2                         | Contador                    | 7 anos na empresa             | 40min23seg                 |
| Entrevistado 3                         | Assistente em Administração | 9 anos na empresa             | 16min28seg                 |
| Total – 3 entrevistados – 1h27min06seg |                             |                               |                            |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Sistema de recompensa estudado

Primeiramente, é preciso contextualizar os sistemas de recompensa identificados na instituição estudada. Dos sistemas de recompensas disponibilizados aos servidores Técnicos Administrativos em Educação pela Universidade, dois merecem destaque neste estudo: a Progressão por Capacitação Profissional (PCP) e o Incentivo à Qualificação (INQ).

Conforme informações que estão à disposição dos servidores na página da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC), setor da instituição que trata deste tipo de processo, a PCP é a mudança de nível da capacitação, dentro do mesmo cargo e da mesma classe, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação. Outro sistema de recompensa, alvo do presente estudo, é o Incentivo à Qualificação. O INQ é o percentual calculado sobre o padrão de vencimento, concedido ao servidor que possui titulação de educação formal que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, de acordo com a alínea “b” do Anexo IV, da Lei 11.091/2005.

O INQ está amparado legalmente em duas leis e em um ofício circular, todos de âmbito federal, que seguem especificados:

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. O Capítulo V traz orientações sobre o ingresso no cargo e as formas de desenvolvimento, entre elas o Incentivo à Qualificação. Os Artigos 11, 12 e seus incisos I e II, e parágrafos 1º, 2º, 3º e 4º trazem aspectos como a definição do incentivo e critérios básicos para a sua obtenção;
- Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006 - Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. O Artigo 1º e seus 9 parágrafos, e os artigos 2º e 3º trazem mais especificações acerca da concessão do INQ, como por exemplo a proibição de redução do percentual concedido, constante no parágrafo 8º. Traz ainda, em seus anexos, a descrição dos ambientes organizacionais de atuação dos servidores e as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal diretamente relacionados a cada um dos ambientes organizacionais;
- Ofício circular SEI nº 02/2019/CGCAR ASSES/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGG-ME – Dispõe sobre a uniformização de entendimentos acerca de comprovação de titulação para o pagamento da Gratificação de Incentivo à Qualificação ou Retribuição por Titulação - traz os

detalhes acerca do aceite de comprovante provisório de conclusão de curso para início do processo de Incentivo à Qualificação.

Quando se trata do pagamento, o Incentivo à Qualificação terá por base o percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. A definição do percentual está vinculada à relação direta ou indireta do ambiente organizacional do servidor com a área de conhecimento do título apresentado, de acordo com o contido no Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, atualizado pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, conforme apresenta o Quadro 2. Em tempo, salienta-se que os percentuais do INQ não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

**Quadro 2 - Percentuais de Incentivo à Qualificação**

| <b>Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)</b> | <b>Área de conhecimento com relação direta</b> | <b>Área de conhecimento com relação indireta</b> |
|--|--|--|
| Ensino fundamental completo  | 10%  | -  |
| Ensino médio completo  | 15%  | -  |
| Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo   | 20%  | 10%  |
| Curso de graduação completo  | 25%  | 15%  |
| Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h   | 30%  | 20%  |
| Mestrado   | 52%  | 35%  |
| Doutorado  | 75%  | 50%  |

Fonte: Anexo XVII da Lei nº 12.772/2012.

Pelas características específicas deste sistema de recompensa, como o tempo despendido em um curso de educação formal e demais investimentos envolvidos, este foi o sistema escolhido para ser analisado quanto ao impacto na motivação dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade, com base nas três dimensões da teoria da expectativa de Victor Vroom (1964). Dessa forma, balizou-se nessas informações para proceder às avaliações da percepção dos entrevistados sobre os aspectos motivacionais que esse sistema de recompensa contribui e como se alinham com os preceitos da teoria da expectativa.

## 4.2 Análise das entrevistas

Para possibilitar uma melhor compreensão das respostas e poder correlacioná-las com os três pilares propostos pela teoria da expectativa de Victor Vroom, optou-se por analisar inicialmente de forma separada as respostas de cada entrevistado. Isso possibilitou ter uma visão mais clara da Valência, Instrumentalidade e Expectativa (nessa ordem) atribuídas por cada entrevistado ao sistema de recompensa estudado.

A primeira pergunta elaborada (Qual foi sua principal motivação para realizar um curso de educação formal além do exigido pelo seu cargo?) teve como função possibilitar a verificação da Instrumentalidade atribuída pelos entrevistados. A Instrumentalidade está ligada ao processo, e à estimativa que o desempenho será um meio para alcançar a recompensa desejada. Trata-se, ainda, segundo Chiavenato (2012), da relação causal entre a produtividade (resultado intermediário) e o resultado final.

A segunda pergunta feita aos entrevistados (O quanto você acredita que a obtenção do Incentivo à Qualificação teve influência em sua motivação para realizar este curso?) teve como principal objetivo auxiliar na análise da Valência que cada um dos entrevistados atribuiu ao Incentivo à Qualificação. A Valência se refere à satisfação antecipada por um resultado, podendo ser definida também como a força de preferência de uma pessoa para a obtenção de um determinado resultado. Vroom (1964) utiliza o termo Valência como uma orientação afetiva em direção a resultados específicos.

As perguntas de número três (Você considera que suas expectativas antes de requerer o INQ foram plenamente satisfeitas após a conclusão do processo e obtenção do benefício?), quatro (Você acredita que a obtenção do INQ trouxe mudanças em sua rotina de trabalho? Se sim, quais mudanças seriam e em que intensidade podem ser observadas?) e cinco (Você acredita que o esforço e dedicação empregados no seu curso foram compensados pelo recebimento do INQ?) dizem respeito à verificação da Expectativa do entrevistado, terceiro pilar da Teoria da Expectativa.

A Expectativa pode ser definida como resultado das valências e instrumentalidades atribuídas, e é considerada uma percepção subjetiva e pessoal de ação-resultado, segundo Chiavenato (2012). Os valores de expectativa variam em função do grau de certeza percebido com que as ações da pessoa são capazes de influenciar seu nível de desempenho. A Expectativa é a relação percebida entre o esforço e o rendimento. De acordo com Alves Filho (2012), é a avaliação da ocorrência do resultado esperado. Do mesmo modo que ocorre com a

valência e instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Assim, depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas.

A questão número seis (Você sugere alguma mudança ou melhoria no processo de obtenção do INQ?), apesar de não ter relação direta com a Teoria, foi inserida na pesquisa a fim de auxiliar na compreensão da impressão dos entrevistados sobre o processo. Tem o objetivo também de trazer contribuições dos servidores para enriquecer as conclusões dessa pesquisa, por partirem de pessoas que já passaram por todo o processo e vivenciam a rotina diária da Universidade.

De posse das transcrições das entrevistas e dos referenciais relativos à teoria da expectativa, foi possível atribuir graus de proximidade das percepções das pessoas em relação às disposições da teoria de Vroom. A avaliação individual, por servidor entrevistado, é mostrada a seguir.

O Entrevistado 1, pela análise de suas respostas, apresentou os seguintes valores:

- Valência alta para a obtenção do Incentivo à Qualificação, definindo que a perspectiva pela obtenção do benefício teve um peso de mais de 70% em sua decisão para realizar o curso naquele momento;
- Instrumentalidade média, pois o Incentivo à Qualificação não foi seu principal fator de motivação durante o processo, e sim o interesse pela pesquisa e o meio acadêmico;
- Expectativa alta, pois as respostas às perguntas relacionadas ao tema demonstram que o entrevistado obteve o resultado esperado pelos seus esforços.

Quanto ao Entrevistado 2, temos os seguintes valores:

- Valência alta para a obtenção do Incentivo à Qualificação, definindo que a perspectiva pela obtenção do benefício teve um peso de 80% em sua decisão para realizar o curso naquele momento;
- Instrumentalidade alta, pois o Incentivo à Qualificação foi o principal fator de motivação durante o processo, influenciando diretamente em sua opção de um curso de mestrado;
- Expectativa alta, pois as respostas às perguntas relacionadas ao tema demonstram que o entrevistado obteve o resultado esperado pelos seus esforços, indo além das expectativas iniciais.

Por fim, quanto ao Entrevistado 3, obtivemos os seguintes valores:

- Valência alta para a obtenção do Incentivo à Qualificação, definindo que a perspectiva pela obtenção do benefício teve um peso de 90 a 95% em sua decisão para realizar o curso naquele momento;
- Instrumentalidade média/alta, pois o Incentivo à Qualificação foi o principal fator de motivação durante o processo, porém fatores como a relação entre sua pesquisa e sua área de trabalho, a satisfação envolvida no processo de pesquisa e a boa relação com o orientador ganharam força ao longo do desenvolvimento do curso, demonstrando que o fator teve grande relevância, mas não na sua totalidade;
- Expectativa média, pois as respostas às perguntas relacionadas ao tema demonstram que o entrevistado obteve o resultado esperado pelos seus esforços, entretanto não considera que o aspecto financeiro, representado pelo percentual obtido com o INQ, seja uma compensação suficiente a longo prazo, caso não haja outros fatores ligados ao curso que sirvam como motivação.

Ao analisar as respostas fornecidas pelos entrevistados e relacioná-las com os três pilares propostos da teoria da expectativa, foi possível chegar ao Quadro 3.

**Quadro 3 - Valores atribuídos aos entrevistados por pilar teórico**

| <b>Identificação</b> | <b>Valência</b> | <b>Instrumentalidade</b> | <b>Expectativa</b> |
|----------------------|-----------------|--------------------------|--------------------|
| Entrevistado 1       | Alta            | Média                    | Alta               |
| Entrevistado 2       | Alta            | Alta                     | Alta               |
| Entrevistado 3       | Alta            | Média/Alta               | Média              |

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Avaliando os valores de cada pilar teórico, observamos que a Valência recebeu os valores mais altos dos três entrevistados. Revisitando as respostas fornecidas à pergunta que teve como objetivo avaliar este pilar, todos atribuíram um peso alto para a preferência por obter o Incentivo à Qualificação como resultado de sua ação. Os três servidores entrevistados se referiram à espera pelo acréscimo remuneratório representado pelo INQ como um resultado desejado, e havia uma satisfação antecipada pela obtenção do benefício.

Nesse momento é importante lembrarmos a definição de Vroom (1964) quando distingue que a valência de um resultado para uma pessoa e o valor desse mesmo resultado

podem ser diferentes. Assim, um indivíduo pode desejar muito um objetivo (atribuir grande valência) e obter pouca satisfação ao conquistá-lo (atribuir pouco valor). A situação contrária também é válida (o indivíduo se esforça para evitar uma situação, e ao atingi-la, obter grande satisfação).

Observando o Quadro 3, verificamos que o segundo pilar com valores mais altos foi a Expectativa, tendo valor alto para os entrevistados 1 e 2 e valor médio para o entrevistado 3. Para a análise da Expectativa, foram realizadas as perguntas de número 3, 4 e 5 da pesquisa, que buscavam avaliar a relação percebida entre o esforço realizado e o rendimento alcançado.

Todos os entrevistados consideraram que a recompensa financeira obtida com o INQ foi satisfatória, e que o curso realizado trouxe contentamento em outros aspectos como o prazer pela imersão no mundo da pesquisa e a relação entre a pesquisa realizada e o ambiente de trabalho. Todos observaram mudanças também em sua rotina, mesmo que indiretamente, sendo por novas oportunidades profissionais trazidas pelo curso, pela forma que passou a ser enxergado por seus colegas e superiores ou pela motivação imediata trazida pelo acréscimo financeiro.

Entretanto, a principal diferença encontrada que motivou a diferença de avaliação do valor atribuído ao entrevistado 3, refere-se ao fato de que este se posicionou ao Incentivo como importante, porém seu aspecto financeiro não representa motivação suficiente para todo o esforço despendido no curso. Afirmou ainda que se não fossem as demais mudanças ocasionadas pelo seu mestrado, como a nova visão de mundo e do seu processo de trabalho adquiridos, não seria válido todo o esforço despendido em dois anos de curso. E, ainda, que conhece colegas que após a conclusão do mesmo curso e a obtenção do Incentivo, por não terem tido conquistas além do acréscimo remuneratório, se frustraram e decidiram buscar novos rumos profissionais.

Retomando o Quadro 3, é possível observar que o pilar que obteve os menores valores atribuídos, ainda que sejam consideravelmente altos, foi o pilar da Instrumentalidade. Este foi o único pilar em que cada entrevistado atribuiu respostas que resultaram em um valor diferente: valor médio para o entrevistado 1, valor alto para o entrevistado 2 e valor médio/alto para o entrevistado 3.

A Instrumentalidade se refere ao valor atribuído ao processo em si, à estimativa de que aquele desempenho será um meio para se atingir a recompensa desejada. Alves Filho (2012) define a Instrumentalidade como grau de relação percebido entre a execução da tarefa e a obtenção do resultado esperado.

Conforme já observado, através da análise dos pilares anteriores, todos os entrevistados atribuíram grande importância à obtenção do INQ. Entretanto, quando se trata do valor atribuído a este benefício, mediante todo o processo, esta impressão varia.

Para a resposta do primeiro entrevistado foi atribuído um valor médio, pois o processo foi ao encontro da satisfação de uma ansia existente desde a infância, além da expectativa existente de posteriormente ingressar na carreira docente da Instituição. Para o segundo entrevistado foi atribuído um valor alto, pois a principal finalidade de todo o processo, ou seja, da realização do mestrado, foi a obtenção do INQ. Por fim, à resposta do terceiro entrevistado foi atribuído um valor médio/alto, pois a obtenção do acréscimo financeiro trazida pelo benefício foi fator preponderante, entretanto a satisfação pelo processo em si foi se tornando mais importante durante o curso.

A partir da análise de todos os dados coletados pela pesquisa e da relação com a teoria levantada, podemos sugerir algumas ações de aprimoramento para a Instituição. Essas sugestões tiveram fundamento também nas sugestões fornecidas pelos entrevistados.

Por ser o INQ um sistema de recompensa previsto em legislação federal, há pouca margem de mudanças pela Universidade. As mudanças que podem ser realizadas são somente nos procedimentos, conforme alguns exemplos sugeridos pelos entrevistados, como questões relativas ao tipo de documento comprobatório de conclusão necessário para iniciar o processo. Fatores como percentual a ser recebido em cada nível de qualificação e a definição de relação direta ou indireta do curso com o ambiente organizacional do servidor, por exemplo, não estão ao alcance da Instituição.

Este fator se deve à diferença observada entre os sistemas de recompensa ofertados nas instituições públicas e privadas. Enquanto em uma organização privada o gestor tem maior liberdade para definir as melhores maneiras de recompensar seu colaborador, as instituições públicas encontram barreiras normativas que diminuem a amplitude de ação dos gestores públicos.

Uma ação que pode contribuir com a motivação dos servidores é permitir e incentivar que os servidores tenham mais mobilidade funcional dentro da instituição após a realização de cursos e a obtenção do Incentivo, para possibilitar que as novas competências adquiridas durante o processo sejam aplicadas. Essa mobilidade possibilitaria também que estes servidores pudessem encontrar e manter a motivação de sentir que seu esforço na realização do curso foi enxergado pela Instituição, e que tem aplicabilidade em sua rotina. Isso poderia contribuir para aumentar a Valência atribuída ao Incentivo.

A Instrumentalidade consiste em algo mais pessoal e subjetivo, mais relacionado com as vivências do indivíduo do que com o processo em si. Dessa forma, este seria um pilar para o qual se torna mais complexo propor sugestões.

### **4.3 Ações para aperfeiçoamento**

A partir da análise de todos os dados coletados pela pesquisa e da relação com a teoria levantada, podemos sugerir algumas ações de aprimoramento para a Instituição. Essas sugestões tiveram fundamento também nas sugestões fornecidas pelos entrevistados.

Por ser o Incentivo à Qualificação um sistema de recompensa previsto em lei Federal, há pouca margem de mudanças pela Universidade. As mudanças que podem ser realizadas estão limitadas somente aos procedimentos, conforme alguns exemplos sugeridos pelos entrevistados, como questões relativas ao tipo de documento comprobatório de conclusão necessário para iniciar o processo. Fatores como percentual a ser recebido em cada nível de qualificação e a definição de relação direta ou indireta do curso com o ambiente organizacional do servidor, por exemplo, não estão ao alcance da Instituição.

Este fator se deve à diferença observada entre os sistemas de recompensa ofertados nas instituições públicas e privadas. Enquanto em uma organização privada o gestor tem maior liberdade para definir as melhores maneiras de recompensar seu colaborador, as instituições públicas encontram barreiras normativas que diminuem a amplitude de ação dos gestores públicos.

Uma ação que pode contribuir com a motivação dos servidores é permitir e incentivar que os servidores tenham mais mobilidade funcional dentro da instituição após a realização de cursos e a obtenção do Incentivo, para possibilitar que as novas competências adquiridas durante o processo sejam aplicadas. Essa mobilidade possibilitaria também que estes servidores pudessem encontrar e manter a motivação de sentir que seu esforço na realização do curso foi enxergado pela Instituição e que tem aplicabilidade em sua rotina. Isso poderia contribuir para aumentar a Valência atribuída ao Incentivo, representando um direcionamento mais claro para os servidores.

No mesmo sentido, é possível contribuir também com a Expectativa. Por meio do reconhecimento institucional para o aproveitamento do conhecimento construído pelo servidor, pode-se afirmar que o resultado esperado estará mais evidente a este indivíduo, o qual é permitido vislumbrar o impacto de seus esforços.

A Instrumentalidade consiste em algo mais pessoal e subjetivo, mais relacionado com as vivências do indivíduo do que com o processo em si. Dessa forma, este seria um pilar para o qual se torna mais complexo propor sugestões em nível institucional. Estaria, aqui, relacionada à subjetividade de cada indivíduo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou trazer uma nova perspectiva acerca da motivação dos servidores no serviço público, na execução de suas atividades. É fundamental compreendermos as diferenças dos aspectos motivacionais de acordo com o contexto organizacional em que o colaborador está inserido. As diferentes realidades encontradas nos setores público e privado sugerem a necessidade de serem empregadas práticas de gestão de pessoas e de desempenho distintas.

Além de diferentes motivações, os servidores públicos apresentam expectativas diversas em comparação aos colaboradores de empresas privadas. Nesse aspecto, é fundamental que se compreendam quais são as particularidades presentes na administração pública. A fim de balizar essa pesquisa, optou-se por escolher uma das teorias motivacionais para nortear as análises referentes à percepção de servidores públicos quanto a um programa específico de incentivo à qualificação.

Assim, essa pesquisa teve como objetivo analisar como a Teoria da Expectativa pode ser utilizada como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. Primeiramente, procedeu-se à identificação dos elementos-chave referentes à teoria selecionada, os quais formaram o núcleo conceitual do trabalho para posterior cotejamento junto aos dados coletados, visando concluir o objetivo da pesquisa.

A coleta de dados junto ao público-alvo da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, compostas por seis perguntas, que foram elaboradas com o objetivo de obter as informações e impressões dos entrevistados acerca da obtenção do Incentivo à Qualificação. As entrevistas realizadas forneceram um panorama sobre as impressões e opiniões dos servidores sobre os fatores envolvidos em todo o processo, desde a decisão pelo curso até a obtenção do INQ e as mudanças que estas recompensas ocasionaram em sua rotina. As respostas obtidas, quando relacionadas com os pilares teóricos da pesquisa, possibilitaram realizar uma análise conjunta que trouxe resultados consistentes e permitiu trazer sugestões para a Instituição.

Como entendimento geral após a realização do trabalho, depreende-se que a teoria da expectativa permite explicar os aspectos referentes à motivação dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina no que diz respeito ao processo de Incentivo à Qualificação. Foram identificadas evidências que se alinham aos pilares teóricos da Teoria e demonstram pontos chave para se ter em consideração quando do desenvolvimento de projetos que visam à motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Ainda, foram sugeridas ações de aperfeiçoamento no sistema de recompensas, considerando-se as limitações de seus procedimentos formais, visando ampliar o alcance dos dispositivos descritos por Vroom (1964) como motivação às pessoas.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho**: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal – RN. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Natal/RN. (2012).

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**: provas e concursos. 3. ed. Barueri: Manole. 546 p. (2012).

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 598 p. (2010).

Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006 Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília, DF. Recuperado em 19 agosto, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm). (2006).

FRANK, S. A; LEWIS, G. B. Government employees: working hard or hardly working? **The American Review of Public Administration**, 34(1), 36-51. (2004).

GONÇALVES, W. A *et al.* O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 6(2), 138-156. (2016).

GONDIM, S. M. G; SILVA, N. **Motivação no trabalho**, in: Zanelli, J. C., Borges-andrade, J.; Bastos, A. V. B. Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 145-176. (2004).

HERZBERG, F., MAUSNER, B; SNYDERMAN, B. **The motivation to work** (2nd ed.). John Wiley. (1959).

KLEIN, F. A; MASCARENHAS, A. O. Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. **Anais** do encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. (2014).

Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 19 agosto, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). (2005).

Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; [...]; e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 19 agosto, 2021, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm). (2012).

MANN, G. A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, 35(1), 33-48. (2006).

OFÍCIO CIRCULAR SEI n. 2, de junho de 2019 Uniformização de entendimentos acerca de comprovação de titulação para o pagamento da Gratificação de Incentivo à Qualificação ou Retribuição por Titulação. Brasília, DF. Recuperado em 19 agosto, 2021, de <https://dafdc.ufsc.br/files/2019/07/Of%C3%ADcio-Circular-SEIn%C2%BA22019.pdf>. (2019).

PERRY, J. L; WISE, L. R. (1990). The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, 50(3), 367-373.

RODRIGUES, W. A; REIS NETO, M. T; GONÇALVES FILHO, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, 48(1), 253-273. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122014000100011>.

SIMONE, S *et al.* Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision.**, 54(7), 1569-1594. <https://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072>. (2016).

UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). (2021) **Incentivo à Qualificação (INQ)**. Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC). Disponível em: <<https://cadc.ufsc.br/incentivo-a-qualificacao/>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley. (1964).

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SILVA, S; MATOS, L. S; WELTER, L. M. A Teoria da Expectativa como Ferramenta para a Avaliação do Aspecto Motivacional dos Servidores Públicos. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 12, art. 5, p. 88-106, dez. 2021.

| Contribuição dos Autores                                     | S. Silva | L. S. Matos | L. M. Welter |
|--|----------|-------------|--------------|
| 1) concepção e planejamento.                                 | X        | X           |              |
| 2) análise e interpretação dos dados.                        | X        | X           |              |
| 3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo. | X        | X           | X            |
| 4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.  | X        | X           | X            |