

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Suelen Silva

A TEORIA DA EXPECTATIVA COMO FERRAMENTA PARA A AVALIAÇÃO DO
ASPECTO MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA

Polo Itapema

2021

Suelen Silva

A TEORIA DA EXPECTATIVA COMO FERRAMENTA PARA A AVALIAÇÃO DO
ASPECTO MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina,
CAD - 9189 Trabalho de Conclusão IV como requisito
parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração Pública pela Universidade Federal de Santa
Catarina.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Lucas dos Santos Matos

Itapema

2021

Silva, Suelen

A Teoria da Expectativa como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina / Suelen Silva ; orientador, Lucas dos Santos Matos, 2021.

63 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Teoria da Expectativa. 3. Motivação. 4. Servidores Públicos. I. Matos, Lucas dos Santos. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Suelen Silva

**A TEORIA DA EXPECTATIVA COMO FERRAMENTA PARA A AVALIAÇÃO DO
ASPECTO MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Polo Itapema, 20 de julho de 2021.

Examinadores:

Prof. Dr. LUCAS DOS SANTOS MATOS
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Ma. LARISSA MARX WELTER
Parecerista
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho ao meu amado pai, que mesmo não estando mais neste plano sempre está comigo. E a minha amada mãe por todo o apoio nesse processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que propiciaram a execução dessa pesquisa e a conclusão dessa jornada acadêmica. Muitas pessoas foram importantes nesse processo e deixaram sua marca de alguma forma, mas sem essas pessoas que aqui citarei, essa jornada teria sido sem dúvida mais difícil e menos prazerosa.

Quero agradecer à minha família, pelo apoio e incentivo durante todo o curso. Aos amigos, por compreenderem as ausências e me estimularem a buscar meu melhor sempre. Ao meu orientador Prof. Dr. Lucas dos Santos Matos, por não soltar a minha mão nos momentos difíceis desse processo, por me dar as diretrizes para seguir em frente com minha pesquisa e me orientar sempre com maestria e dedicação. À nossa tutora presencial Maiara Sartoretto Santana, por todo o apoio e colo que deu a mim e à nossa turma ao longo dessa jornada, pelas palavras de carinho e incentivo e por sempre lutar ao nosso lado para nos auxiliar nas dificuldades que surgiram. Ao tutor online Rafael Rodrigues de Souza, por ser sempre tão prestativo e dedicado ao tirar minhas constantes dúvidas. Aos colegas servidores da Universidade Federal de Santa Catarina que aceitaram contribuir com minha pesquisa, e que participaram das entrevistas com carinho e disposição. Aos meus colegas de setor, em especial à minha chefe Geórgia Rafaela Batista Silva, por todo o carinho comigo nessa etapa, pela paciência nos momentos em que eu talvez não estivesse 100% presente e pelo incentivo para que eu fosse mais forte do que todas as dúvidas e inseguranças.

Por fim, quero agradecer à Deus pela oportunidade de viver esse momento, e por me conceder saúde para chegar ao fim dessa importante jornada.

CORAGEM É RESISTÊNCIA AO MEDO, DOMÍNIO DO MEDO, NÃO AUSÊNCIA
DE MEDO

(MARK TWAIN)

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.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tabela de progressão por capacitação profissional.....	37
Figura 2 – Percentuais de Incentivo à Qualificação.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dados sobre os participantes e tempos de entrevistas.....	40
Quadro 2 - Valores atribuídos a cada pilar teórico pelos entrevistados/cargo.....	48
Quadro 3 - Valores atribuídos por pilar teórico.....	50

LISTA DE SIGLAS

CADC – Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira

IN – Instrução Normativa

INQ – Incentivo à Qualificação

PCP – Progressão por Capacitação Profissional

SPA – Sistema Solar de Processos Administrativos

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

TAEs – Técnicos Administrativos em Educação

TLCE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1. Objetivo Geral.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICATIVA.....	17
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1. TEORIA DA EXPECTATIVA (OU EXPECTÂNCIA).....	20
2.2. RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE RECOMPENSAS NO SERVIÇO PÚBLICO E NA INICIATIVA PRIVADA.....	22
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	28
3.1. NATUREZA DA PESQUISA.....	28
3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	28
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.3.1. Quanto aos fins.....	29
3.3.1. Quanto aos meios.....	30
3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.4.1. População (Universo).....	31
3.4.2. Amostra e critérios para a escolha da amostra.....	31
3.4.3. Sujeitos da pesquisa (Quantos são? Quais são? Por que foram selecionados?).....	32
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	32
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	36
4.1. SISTEMAS DE RECOMPENSA OFERTADOS PELA INSTITUIÇÃO.....	36

4.2. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	40
4.2.1. Entrevistado 1.....	41
4.2.2. Entrevistado 2.....	42
4.2.3. Entrevistado 3.....	44
4.3. ANÁLISE CONJUNTA DAS ENTREVISTAS.....	45
5. REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS.....	50
6. CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO DE ENTREVISTA).....	61
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	62

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Para iniciar, qual a necessidade de entendermos sobre motivação no que se refere às pessoas em seu ambiente profissional? 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.

Segundo Paul Spector (2002), motivação é um estado interior que conduz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação envolve direção, intensidade e persistência de um comportamento.

Uma das teorias de motivação mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo Maslow, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, e à medida que cada necessidade é atendida, a próxima aparece. A teoria sugere que, embora nenhuma necessidade humana seja satisfeita em sua totalidade, uma necessidade satisfeita extingue a motivação.

Entre os autores clássicos que apresentaram sua teoria sobre motivação, surge McGregor, doutor em Psicologia Social. Sua teoria, denominada de Teoria X e Teoria Y, propõe duas visões do ser humano: uma negativa, chamada de Teoria X, e outra positiva, chamada de Teoria Y.

Na Teoria X se supõe que os trabalhadores preferem ser dirigidos, não tem interesse em assumir responsabilidades e tem como motivação somente o dinheiro e a ameaça de punição.

Já na teoria Y supõem-se que os trabalhadores não são preguiçosos e irresponsáveis por natureza, podem autodirigir-se e serem criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados, têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.

Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores: Fatores Higiênicos (extrínsecos): são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle; e Fatores Motivacionais (intrínsecos): referem-se ao cargo e à natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controláveis pelo indivíduo, e devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a autorrealização. Esses fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, a bloqueiam.

A existência de diferenças motivacionais no setor público e privado sugere a adoção de práticas de gestão de pessoas e de gestão do 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 emprego público o trabalho seria intrinsecamente mais satisfatório e recompensador, caracterizando assim um ambiente organizacional cujo desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiro. Dessa forma, o governo teria certa vantagem na capacidade de motivar sua força de trabalho (PERRY; WISE, 1990). Mann (2006) sugere que os gestores de instituições públicas devem aproveitar esse interesse em servir à sociedade como força motivadora dos funcionários públicos.

Segundo Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) 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.

Crewson (1997) reforça que, além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes em comparação aos empregados de empresas privadas. Ele ressalta que o estudo do comportamento humano nas organizações deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensa, motivação dos funcionários e padrões de resultados.

De acordo com artigo publicado no XXXVIII Encontro da ANPAD com o Título Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional, dos Gestores Governamentais, de autoria de Fabio Alvim Klein e Andre Ofenhejm Mascarenhas (ANO), estudos sobre motivação no setor público apontam que fatores motivacionais intrínsecos, como a relevância e natureza do trabalho, seriam mais importantes 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.

A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho. Para Mann (2006), o motivo para servir o bem público é prevacente na força de trabalho das instituições públicas e essa diferença deve ser aproveitada como força motivadora pelos gestores. Chanlat (2002, p. 7) reforça esse entendimento ao afirmar que "o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido". O autor acredita que a reflexão sobre a motivação para o trabalho no setor público passa, obrigatoriamente, pela importância e pelo papel que representa a ética do bem comum, inerente ao tipo de trabalho desenvolvido.

Dentre tantas teorias acerca da motivação, uma das principais teorias que relacionam as recompensas com a motivação para o trabalho é a Teoria da Expectativa (ou Expectância), elaborada por Victor Vroom (1964). Ela explica que a motivação de uma pessoa depende do produto entre valência, a expectativa, a instrumentalidade, e por apresentar os pressupostos que se enquadram no contexto do estudo de caso aplicado, será utilizada como base para avaliar o sistema de recompensas denominado de Incentivo à Qualificação (INQ) disponibilizado pela Universidade Federal de Santa Catarina para seus servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), e sua influência na motivação dos servidores.

1.2. TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa estará voltada para a área temática de Gestão Pública, aprofundando-se na vertente de Gestão de Pessoas.

A pesquisa será aplicada com os servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) que exercem suas atividades na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão, a UFSC possui sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, e conta com aproximadamente 3.200 TAEs, espalhados pelos cinco campi – Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville.

A pergunta que essa pesquisa busca responder é: 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?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

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.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Elencar os elementos chave sobre a Teoria da Expectativa que nortearão a sua identificação com os servidores da UFSC;
- b) Identificar os elementos atuais do sistema de recompensas da UFSC;
- c) Avaliar se o sistema atual de recompensas preenche os aspectos pertencentes à teoria;
- d) Sugerir ações de aperfeiçoamento para alinhar o sistema de recompensas ao que prevê a teoria.

1.4. JUSTIFICATIVA

A pesquisa encontra sua importância na necessidade de compreender as diferenças sobre os aspectos motivacionais nos diferentes contextos organizacionais em que o colaborador está inserido. Nesse aspecto, é fundamental que se compreendam quais são as particularidades presentes na administração pública.

As diferenças motivacionais encontradas no setor público e privado sugerem a adoção de práticas de gestão de pessoas, e de gestão do desempenho distintas. Enquanto haveria nas empresas privadas melhores condições para se obter maior produtividade a partir da oferta de fatores motivacionais externos, no emprego público o trabalho seria intrinsecamente mais satisfatório e recompensador, caracterizando assim um ambiente organizacional cujo desempenho seria menos sensível a fatores motivacionais financeiros (FRANK; LEWIS, 2004)

É oportuno observar este estudo como forma de auxiliar na percepção dos fatores individuais que levam à rotatividade dos servidores públicos. Conforme os resultados obtidos em dissertação submetida em 2017 ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, que consistia em compreender os fatores que levaram à rotatividade dos servidores Técnico-Administrativos em Educação na Universidade Federal de Santa Catarina que se desligaram da Instituição no período de 2008 até 2016, os fatores individuais mais apontados com maior nível de contribuição para os desligamentos da Instituição foram a qualidade de vida (65%), a expectativa quanto ao trabalho/cargo (58%), o sentimento de realização (56%) e a satisfação no trabalho (56%).

Por fim, quanto à viabilidade, os temas Motivação e Gestão de Pessoas na Administração Pública contam com ampla base literária para consulta, como livros, artigos e teses, o que permitirá uma análise sobre diferentes pontos de vista, proporcionando uma boa fundamentação teórica. No que se refere aos dados organizacionais, não se trata de dados sigilosos, nem de um grupo específico de servidores, portanto não deverá haver obstáculos para acesso às informações necessárias.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A primeira seção do trabalho traz a contextualização, o tema e problema de pesquisa, com os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho.

Na sequência, a segunda seção contém a revisão da literatura, trazendo os dois pilares teóricos definidos: a Teoria da Expectativa e Relação entre Sistemas de Recompensas no Serviço Público e na Iniciativa Privada.

A terceira seção traz a metodologia da pesquisa, com sua natureza, caracterização, delineamento e delimitação, bem como as técnicas e instrumentos de coleta e análise dos dados.

Na quarta seção estão disponíveis os resultados e discussões da pesquisa, a descrição dos sistemas de recompensa ofertados pela instituição, as entrevistas realizadas e a análise conjunta das entrevistas.

A quinta seção traz as reflexões sobre os resultados.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que alicerçam a pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta pesquisa terá como seus Pilares Teóricos: Teoria da Expectativa e Relação entre Sistemas de Recompensas no Serviço Público e na Iniciativa Privada. Estes pilares irão auxiliar a elaborar um levantamento bibliográfico de obras que irão contribuir posteriormente com o desenvolvimento da pesquisa.

2.1. TEORIA DA EXPECTATIVA (OU EXPECTÂNCIA)

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 60. 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.

A Valência pode ser definida como a força de preferência de uma pessoa por um resultado. O autor Alves Filho (2012), em seus estudos, traz o conceito de valência como: “É a orientação dos trabalhadores acerca dos resultados que se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada. 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.” (ALVES FILHO, 2012, p. 102). Assim, é possível afirmar que o trabalhador atribui uma valência ao resultado esperado.

O autor afirma ainda que Vroom (1962) 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 (1962) 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 emergirão.

A Instrumentalidade pode ser definida como a estimativa de que aquele desempenho será um meio para se chegar a uma recompensa desejada. 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 (2012) 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. 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 (2012) 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

A partir da teoria da expectativa, Porter e Lawler III (1968) propuseram o modelo teórico com o intuito de relacionar esforço, desempenho, satisfação e outras variáveis importantes. Nesse modelo, os autores sugerem que o nível de esforço empregado na tarefa é influenciado diretamente pelo valor da recompensa e pela probabilidade percebida de recompensa pelo esforço. O esforço empregado pode ou não resultar no desempenho desejado para a empresa. O modelo sugere que o esforço tem maior probabilidade de resultar no desempenho desejado quando o empregado possui habilidades e competências compatíveis com a tarefa e quando há de sua parte uma clara percepção dos papéis, ou seja, quando ele sabe o que deve ser feito para alcançar o desempenho desejado.

2.2. RELAÇÃO ENTRE SISTEMAS DE RECOMPENSAS NO SERVIÇO PÚBLICO E NA INICIATIVA PRIVADA

A palavra recompensa remete a uma retribuição, prêmio, ou reconhecimento pelos serviços prestados. A recompensa constitui um elemento fundamental para a condução das pessoas em termos de retribuição ou reconhecimento de seu desempenho na organização.

Uma recompensa organizacional, quando bem atribuída aos colaboradores, funciona como reforço positivo de um comportamento desejado. Sendo assim, é de extrema importância a definição adequada do sistema de recompensas que deve ser adotado para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro ou da equipe.

Os autores Michael Beer e Richard E. Walton, em seu artigo publicado no livro *Gestão de Pessoas, não de Pessoal*, deixam claro que obter a satisfação de um funcionário através do oferecimento de recompensas não é algo simples, e que depende de vários fatores que precisam ser gerenciados pela organização. Um desses fatores se refere à comparação que realizam entre as recompensas recebidas e as que são destinadas aos colegas, que desenvolvem tarefas semelhantes.

Podem ser observados dois tipos diferentes de recompensas: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas. As recompensas extrínsecas se referem a fatores externos ao trabalho, e são aquelas oferecidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios, benefícios ou promoções, ou como reconhecimento pelos colegas e supervisores. São representadas ainda pelos símbolos de status, que devem ser competitivos em relação ao mercado de trabalho, a fim de manter a satisfação profissional.

Já as recompensas intrínsecas resultam da própria execução da tarefa e podem incluir a satisfação pelo desempenho ou mesmo uma sensação de poder. Esse tipo de recompensa está intimamente ligado ao trabalho, e é representado por fatores como a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão na carreira. As recompensas intrínsecas geram motivação e permitem a identificação do trabalhador com a organização, dando sentido e importância ao trabalho. Apesar de serem resultado de uma resposta interna do indivíduo ao processo de trabalho, cabe às organizações oferecer um ambiente de trabalho que estimule essas satisfações.

Segundo Rito (2006), os sistemas de recompensas devem valorizar o alcance das recompensas intrínsecas, e não somente das recompensas extrínsecas, pois do primeiro resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses entre colaborador e organização. Tais fatores são fundamentais por influenciarem diretamente na escolha do colaborador em permanecer na organização por gostar do que faz e se sentir bem.

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, buscando atingir tanto os objetivos organizacionais quanto os objetivos individuais. Por esse motivo, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2010).

A oferta de recompensas na organização visa atingir diversos objetivos, entre eles o aumento da consciência e responsabilidade do indivíduo e da equipe com a organização, através da consciência da missão organizacional e do espírito de visão de futuro na empresa. As recompensas buscam também incentivar o espírito de equipe e o trabalho em conjunto, incentivando ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas.

Rito (2006) estabelece cinco fatores ligados ao sistema de recompensas que podem ter impacto na eficácia organizacional, que são:

- A atração e retenção de talentos – o nível de recompensas oferecido por uma organização influencia o tipo de pessoas que esta atrai e que consegue reter no futuro;
- Motivação e produtividade – a valorização das recompensas pelos colaboradores tem impacto em sua motivação;
- Cultura da empresa – as recompensas são um sistema organizacional que contribuem para a cultura da empresa, podendo fazer com que essa cultura se modifique, levando ao reforço, à inovação, à gestão participativa, entre outros;
- Definição e reforço de estrutura – as recompensas ajudam a definir, do ponto de vista estrutural, a hierarquia dentro de uma organização;
- Custo – os sistemas de recompensas são quase sempre um fator de custo significativo para as empresas, sendo assim devem ser analisados numa ótica custo-benefício.

Com a finalidade de atrair, reter e motivar os funcionários, as organizações desenvolvem sistemas de recompensas que, quando bem administrados, podem contribuir com a sua lucratividade. E como os ambientes organizacionais no serviço público e na iniciativa privada divergem em muitos aspectos, como por exemplo a forma de contratação e o tipo de vínculo, é possível deduzir que tais diferenças implicam na aplicação de sistemas de recompensa diferentes, que tenham resultados mais expressivos para cada situação.

No aspecto remuneratório, há o entendimento de que o processo de determinação dos salários dos trabalhadores da administração pública é diferente daquele utilizado para a composição dos salários no setor privado. A gestão da remuneração no setor público possui peculiaridades que a diferencia dos modelos geralmente aplicados na iniciativa privada.

Tal diferença, que envolve também os demais sistemas de recompensa organizacionais é resultante tanto dos aspectos culturais quanto das diferenças de poder existentes. Outro aspecto fundamental são os diferentes parâmetros previstos nos planos

constitucional, legal e doutrinário, que estão na base de todos os procedimentos trabalhistas, tanto nas instituições de serviço público quanto nas organizações privadas.

Considerando o aspecto legal, a constituição assegura aos trabalhadores do setor privado as seguintes garantias: salário-mínimo, décimo terceiro salário, repouso semanal remunerado, licença a gestante, sem prejuízo do emprego e salário, redução de riscos inerentes ao trabalho, entre outros. Quando se trata de recompensas, há maior liberdade por parte dos administradores dessas organizações para instituir sistemas que atendam suas necessidades, em comparação com os gestores das organizações públicas.

Os mesmos direitos são também assegurados aos servidores públicos, entretanto com base em normativas diferentes, sendo a principal a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e suas alterações posteriores. De acordo com Passaia e Menezes (2003), as formas de remuneração, devido ao exercício da função pública, possui as seguintes características:

- **Subsídio:** É uma modalidade de remuneração, fixada em parcela única, paga obrigatoriamente aos detentores de mandato eletivo e aos demais agentes políticos. É vedado que tal parcela seja acrescida de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória.
- **Vencimentos:** Vencimentos, quando no plural, é uma espécie de remuneração que corresponde à soma do vencimento das vantagens pecuniárias, constituindo a retribuição pecuniária devida ao servidor pelo exercício de cargo público. Seu acréscimo depende de lei específica.
- **Vantagens Pecuniárias:** São acréscimos ao vencimento do servidor, concedidas a título definitivo ou transitório, pela decorrência do tempo de serviço ou pelo desempenho de funções especiais, ou em razão das condições anormais em que realiza o serviço, ou finalmente, em razão de condições especiais do servidor. As duas primeiras modalidades constituem os adicionais (adicionais de vencimento e adicionais de função), as duas últimas formam a categoria das gratificações (gratificações de serviço e gratificações pessoais), cada qual com características próprias e efeitos peculiares em relação ao beneficiário e à Administração.

- Adicionais: São vantagens pecuniárias que a Administração concede aos servidores em razão do tempo de exercício devido à natureza peculiar da função, que exige conhecimentos especializados ou um regime próprio de trabalho. Destinam-se a melhor retribuir os exercentes de funções técnicas, científicas e didáticas, ou a recompensar os que se mantiveram por longo tempo no exercício do cargo.
- Gratificações: São vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores que estão prestando serviços comuns da função em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade, ou concedidas como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei específica. São transitórias e não se incorporam automaticamente ao vencimento, nem geram direito subjetivo à continuidade de sua percepção.
- Indenizações: Destinam-se a indenizar o servidor por gastos em razão da função, e podem ter seus valores fixados por lei ou decreto. Não se incorporam à remuneração, não repercutem os cálculos previdenciários e não estão sujeitas ao imposto de renda. Como exemplos, temos as ajudas de custo, as diárias, e o auxílio-transporte.

Chiavenato (2014) traz alguns tipos de recompensas organizacionais, que são aplicáveis, em alguns casos, nas organizações públicas e privadas, e em outros, somente em organizações públicas:

- Recompensas relacionadas com alcance de objetivos organizacionais: como o lucro ou o prejuízo. A participação nos resultados anuais ou semestrais é um exemplo deste critério. Por suas características, são aplicadas nas instituições privadas.
- Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário: são concedidas automaticamente em certos intervalos, desde que o funcionário não tenha tido um desempenho insatisfatório. Tais incentivos buscam proporcionar incentivo salarial, e são aplicáveis tanto nas instituições públicas quanto na iniciativa privada

- Recompensas relacionadas com desempenho excepcional: tem como base uma diferenciação no desempenho e traz melhorias salariais com valor motivacional. É o aumento por mérito, e podem ser aplicadas nas instituições públicas ou privadas.
- Recompensas relacionadas com resultados quantificáveis departamentais, divisionais ou mesmo globais, podendo ser compartilhadas pela equipe, em termos de igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa. Devido à impessoalidade do serviço público, encontra aplicabilidade somente na iniciativa privada.
- Recompensas relacionadas com aumento de competências no sentido de incrementar o aprendizado e a construção de novas competências: encontra aplicabilidade tanto no serviço público quanto no privado, como por exemplo o Incentivo à Qualificação oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina, que servirá como base para a análise da motivação dos servidores da instituição com os sistemas de recompensa oferecidos.

Tais recompensas podem ser oferecidas como retribuição pelo alcance de objetivos organizacionais, tais como a excelência no serviço, aumento da produtividade, entre outros, a depender das características da organização que o oferta.

Entre os diversos desafios enfrentados pelo administrador público, a organização de um sistema de recompensas capaz de motivar seus servidores e conceder justiça remuneratória é uma questão de difícil solução. As modificações introduzidas na área de recursos humanos pelas reformas do Estado trouxeram novos parâmetros estabelecidos e relacionados com o desempenho e produtividade dos servidores públicos, como a pontualidade, cortesia, disciplina, entre outros.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. NATUREZA DA PESQUISA

A natureza desta pesquisa será do tipo aplicada, que tem como principal característica fazer uso de conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano. A pesquisa desta natureza se concentra na resolução de problemas, buscando colocar em prática as teorias gerais.

A pesquisa aplicada está intimamente ligada à pesquisa básica, pois se utiliza dos conhecimentos obtidos por esta. Entretanto, podemos dizer que sua característica mais marcante está em aplicar na prática os conhecimentos produzidos pela pesquisa básica.

De acordo com Antônio Carlos Gil (2008, p.27), quando se refere às finalidades de pesquisa:

A pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à caracterização da pesquisa, sua abordagem será predominantemente qualitativa, “tendo o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (GODOY, 1995, p.62) através da utilização de um enfoque indutivo na análise de dados. Este tipo de pesquisa se dedica ao estudo de fenômenos em que a quantificação não é apropriada, ou em que não seja conveniente reduzir o objeto estudado a variáveis e padrões de medida, seja por sua natureza particular ou por sua especificidade.

O estudo de alguns fenômenos como as crenças e os valores, exige um espaço de análise que não pode ser reduzido à quantificação ou ao estabelecimento de variáveis explicativas. Godoy (1995) afirma que na pesquisa qualitativa os fenômenos devem ser compreendidos no contexto em que ocorrem e as suas análises devem privilegiar uma

“perspectiva integrada” entre o objeto estudado e o pesquisador. Este, por sua vez, deve “captar” o fenômeno considerando todos os vários pontos de vista relevantes, assim como vários tipos de dados devem ser coletados e analisados.

O autor Bogdan (1982 apud TRIVIÑOS, 1987, p. 128-130) apresenta importantes questões sobre a pesquisa qualitativa, que podem ser resumidas em cinco características:

1º) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2º) A pesquisa qualitativa é descritiva; 3º) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4º) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente; 5º) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa [...].

Em um caráter comparativo, para facilitar nossa compreensão, podemos afirmar que a pesquisa qualitativa não segue uma sequência tão rígida das etapas assinaladas no desenvolvimento da pesquisa quantitativa. Outro aspecto importante a ser considerado antes de ser iniciada uma pesquisa deste tipo, é que é fundamental que o pesquisador esteja apoiado numa fundamentação teórica geral, numa revisão aprofundada da literatura em torno do tópico em discussão.

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.3.1. Quanto aos fins

Quanto ao delineamento da pesquisa, no que se refere aos seus fins, ou objetivos, Gil (2007) divide em três possíveis categorias: exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno. De acordo com o autor, esse tipo de pesquisa explora a realidade em busca de mais conhecimento, para fundamentar uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Conforme Trivinos (1987) pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Por fim, Gil descreve a pesquisa explicativa como aquela centrada na preocupação de identificar fatores determinantes ou de contribuição no desencadeamento dos fenômenos. Busca explicar a razão pela qual se dá uma ocorrência social ou natural.

A pesquisa em tela irá se caracterizar como descritiva. Aprofundando-se no conceito desde tipo de pesquisa, Antônio Carlos Gil (2007) determina que:

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

3.3.1. Quanto aos meios

Quanto aos meios, é possível considerar que os procedimentos adotados em uma pesquisa podem ser utilizados como critério de avaliação. O autor Gil (2007) divide os tipos de pesquisa em dois grupos: de um lado estão as que utilizam materiais escritos como fontes de dados, e do outro as pesquisas que utilizam pessoas como fonte de dados. A pesquisa adotará 4 (quatro) procedimentos para atingir seus objetivos:

- pesquisa bibliográfica: é desenvolvida a partir de material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos, tendo normalmente a finalidade de buscar relações entre conceitos, características e ideias; tem como principal o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. No caso desta pesquisa, a análise bibliográfica se faz fundamental para a construção dos pilares teóricos que servem de base para análise dos resultados, aportando e alicerçando os achados da pesquisa, coletados a partir de entrevistas;
- pesquisa documental – em muito se parece com a pesquisa bibliográfica, tendo como diferença a natureza das fontes. Neste tipo de pesquisa faz-se análise de documentos organizacionais, governamentais ou mesmo de um indivíduo. Em termos específicos a este trabalho, a pesquisa documental é utilizada para definir os procedimentos referentes ao Incentivo à Qualificação e suas normas pertinentes, o qual serve como objeto de estudo;
- estudo de caso: este tipo de estudo permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo, através de um estudo exaustivo de um ou de poucos objetos. Apresenta como uma

de suas vantagens, de acordo com Gil (2007), explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos e descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Logo, é possível se caracterizar esta pesquisa como um estudo de caso, considerando que os atores entrevistados representam, de forma limitada, servidores da instituição alvo do estudo.

- entrevistas – pode ser definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas. É uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas ciências sociais, e possui diferentes classificações conforme seu nível de estruturação, sendo consideradas mais estruturadas aquelas em que se predeterminam em maior grau as respostas que serão obtidas. Podem ser classificadas em: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. A pesquisa em tela trará como técnica de coleta de dados uma entrevista formalizada, composta por seis perguntas, realizada com três servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade

3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.4.1. População (Universo)

A delimitação da População da pesquisa, ou seu Universo se faz necessária pois, segundo Gil (2007), as pesquisas sociais costumam abranger um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade. Consideramos como população da pesquisa aqueles a quem se refere o estudo. A população escolhida para essa pesquisa será os servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) que exercem suas atividades na Universidade Federal de Santa Catarina.

3.4.2. Amostra e critérios para a escolha da amostra

É denominada de amostra uma sub parcela da população analisada, com determinadas características comuns ou semelhanças entre si, que nos fornecerá os dados que necessitamos em nossa pesquisa. O tipo de amostra que faremos uso será a amostragem acidental, um dos tipos de amostra não probabilística onde os respondentes são selecionados de acordo com a disponibilidade.

Utilizando a definição de Marconi e Lakatos (2010) de amostragem não probabilística, esta pode ser definida como um tipo de processo que não faz uso de procedimentos estatístico para a seleção dos indivíduos estudados. Isso torna a possibilidade de generalização dos resultados desse tipo de amostra bastante pequena. A modalidade mais frequentemente utilizada desta amostra denomina-se “intencional”, pois o pesquisador escolhe intencionalmente (não aleatoriamente) os indivíduos a serem estudados.

3.4.3. Sujeitos da pesquisa (Quantos são? Quais são? Por que foram selecionados?)

Quanto a definição dos sujeitos de pesquisa, em resposta às três perguntas fundamentais para estabelecer esta questão (Quantos são? Quais são? Por que foram selecionados?), foram definidos como aqueles que estão geograficamente acessíveis, pois a pesquisadora está inserida no ambiente onde será selecionada realizada a pesquisa. Assim, os sujeitos desta pesquisa serão os servidores lotados no Campus da UFSC em Florianópolis e em Unidades Administrativas ou Acadêmicas próximas à da pesquisadora.

É fundamental também que sejam servidores que possuam o benefício denominado de Incentivo à Qualificação (INQ), e que tenham realizado o curso de educação formal que deu origem ao requerimento do benefício após sua admissão na Universidade. Essa delimitação é necessária para que os respondentes tenham subsídios para as respostas necessárias.

A quantidade de servidores que farão parte da pesquisa ainda será definida posteriormente, conforme os dados qualitativos forem coletados.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A definição das técnicas para a coleta e análise dos dados de uma pesquisa é feita com base no problema de pesquisa e nos objetivos a que se pretende atingir. O pesquisador

precisa definir qual a forma mais apropriada de ter acesso às informações que irá necessitar, informações estas que podem estar disponíveis em fontes variadas, como em documentos (internos ou externos) ou através de pessoas. Após a coleta, será necessário definir qual tratamento será aplicado a estes dados, ou seja, como serão agrupados e analisados (MARCONI-LAKATOS, 2011).

Na pesquisa em tela, pretende-se utilizar alguns instrumentos, a serem escolhidos dependendo do momento da pesquisa, e como fonte de preparação para a coleta de dados junto à população alvo. A parte inicial será realizada através de levantamento bibliográfico, utilizando plataformas de artigos e revistas científicas especializadas, bem como consulta a autores renomados e suas teorias através de livros disponibilizados na Biblioteca Universitária. Será utilizado também levantamento de informações públicas da instituição disponíveis na página institucional, que servirão para enriquecer a pesquisa. Para a coleta de dados junto à população de pesquisa, utiliza-se de entrevistas via plataforma *Google Meet*, para levantar junto à população do estudo informações que auxiliem no desenvolvimento e compreensão das variáveis envolvidas, e todas as informações adicionais que possam ser utilizadas para imprimir credibilidade à pesquisa.

De acordo com Gil (2008) a entrevista pode ser definida como uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. É, portanto, uma forma de interação social, sendo mais especificamente um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra participa como fonte de informações

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, sendo bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, sentem, esperam ou creem. Muitos autores a consideram como a técnica por excelência da investigação social.

As entrevistas podem ser classificadas em diferentes tipos, conforme seu nível de estruturação. São consideradas mais estruturadas aquelas em que se predeterminam em maior grau as respostas que serão obtidas, e como menos estruturadas as que são desenvolvidas de forma mais espontânea. Com base nesse princípio, Gil (2008) classifica as entrevistas em quatro tipos: informais, focalizadas, por pautas e formalizadas. A entrevista a ser realizada nessa pesquisa é do tipo estruturada, pois se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas.

Como qualquer outro método de coleta de dados, a entrevista tem suas vantagens e limitações. Como vantagens podemos citar: possibilita a obtenção de dados referentes a vários aspectos da vida social, os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação, não exige que o entrevistado saiba ler e escrever e possibilita uma flexibilidade muito maior que um questionário, pois o entrevistador pode esclarecer as perguntas de acordo com as circunstâncias do entrevistado.

Como principais desvantagens, podem ser observadas: a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas, o fornecimento de respostas falsas, a influência exercida pela pessoa do entrevistador nas respostas fornecidas pelo entrevistado e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado. Tais limitações, quando não contornadas, podem intervir na qualidade das entrevistas.

O Apêndice A apresenta o roteiro de entrevista elaborado com a finalidade de ser aplicado junto à amostra selecionada (definida nas etapas anteriores) para se obter as informações necessárias para a pesquisa. Já o Apêndice B traz o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TLCE), que será encaminhado aos entrevistados e devolvido devidamente assinado, para garantir que cada servidor entrevistado está ciente e de acordo com a realização desta entrevista.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

As técnicas de análise de dados têm o objetivo de compreender o que se diz de determinado assunto, consistindo em uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre as condições de produção e de recepção das mensagens em estudo. Na pesquisa em tela, na qual utilizaremos predominantemente dados qualitativos, iremos usar como técnicas a Análise Temática (para realizar a análise de dados qualitativos).

Deste modo, em cada entrevista realizada serão analisados os aspectos referentes à teoria da expectativa, procedendo ao cotejamento sobre o que foi identificado como fundamentos da teoria e o que foi identificado como resultados das entrevistas junto aos servidores da Universidade.

Em um segundo momento é apresentada uma análise conjunta sobre os dados levantados, permitindo uma visão crítica sobre os resultados e, ainda, a apresentação de ações

de aperfeiçoamento para as questões referentes ao Incentivo à Qualificação e seu alinhamento com a teoria da expectativa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. SISTEMAS DE RECOMPENSA OFERTADOS PELA INSTITUIÇÃO

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 Progressão por Capacitação Profissional 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. Para requerer a progressão funcional por esse tipo de processo, o servidor deverá respeitar o interstício de 18 meses.

Esse sistema de recompensa encontra amparo legal em trechos específicos de quatro leis/normativas, quais sejam:

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005;
- Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006;
- Portaria nº 9, de 29 de junho de 2006 do Ministério da Educação;
- Instrução Normativa (IN) nº 101/2019.

Para dar início ao processo de PCP, o servidor apresentará a documentação necessária (formulário específico e certificados de ações de capacitação que não sejam de educação formal). Os cursos realizados deverão ser compatíveis com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida.

Após a análise dos requisitos e toda a tramitação do processo, será incorporado 3,9% ao vencimento básico.

A tabela que consta na Lei nº 11.091/2005 com as exigências mínimas de carga horária exigida para progressão de acordo com o nível de classificação do servidor e o nível de capacitação pretendido está apresentada na Figura 1.

Figura 1 – Tabela de progressão por capacitação profissional

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Lei nº 11.091/2005.

Outro sistema de recompensa que será analisado, este mais profundamente, é o Incentivo à Qualificação (INQ).

De acordo com as informações disponibilizadas pela Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC), o Incentivo à Qualificação 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 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 - 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.

De acordo com as informações do setor responsável, a solicitação de INQ poderá ser realizada através de autuação de processo digital no Sistema Solar de Processos Administrativos (SPA), sistema digital de processos administrativos ao qual todos os servidores têm acesso através de seu IdUFSC, ou por solicitação via e-mail.

A documentação necessária para iniciar o processo está disponível na página da Coordenadoria de Avaliação e Desenvolvimento na Carreira (CADC), através do link <https://cadc.ufsc.br/incentivo-a-qualificacao/>, bem como o fluxo do processo e os contatos para dúvidas.

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, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 – Percentuais de Incentivo à Qualificação
Tabela de Percentuais de Incentivo à Qualificação
Anexo XVI da Lei 12.772/12 de 28 de dezembro de 2012

Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
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: Lei nº 12.772/2012.

Os percentuais do Incentivo à Qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

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.

4.2. ENTREVISTAS REALIZADAS

Como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas com três servidores selecionados e que foram convidados a contribuir com a pesquisa. Como critério de seleção, foi definido que seriam escolhidos servidores que optaram por iniciar um curso de Educação Formal além do exigido pelo seu cargo na Universidade, e que iniciaram esse curso após sua admissão. Esse critério foi necessário, pois, de acordo com a legislação vigente sobre o caso, o servidor pode requerer o Incentivo à Qualificação por cursos feitos anteriormente à sua admissão, entretanto esses casos não iriam atender adequadamente as necessidades da pesquisa.

Para a análise do conteúdo das entrevistas, serão transcritos os principais pontos das respostas dos entrevistados, o que nos permitirá correlacioná-las posteriormente com os três pilares da Teoria das Expectativas. O roteiro de entrevista é composto de seis perguntas, que visam fornecer um panorama sobre as impressões, expectativas e aspectos motivacionais dos servidores a respeito do Incentivo à Qualificação. Todos os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, cujo modelo está disponível no Apêndice B, e foram informados da gravação da entrevista, que foi realizada através da plataforma *Google Meet*.

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

Identificação	Cargo/Função	Experiência na empresa	Tempo de entrevista
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 pela autora (2021).

Para facilitação da apresentação dos resultados por entrevistado, serão utilizadas subdivisões referentes a cada pessoa.

4.2.1. Entrevistado 1

O Entrevistado 1, 31 anos, ocupante do Cargo de Contador, grau de escolaridade Doutorado, servidor da Universidade desde 2014, sendo admitido inicialmente em um cargo de nível médio e em 2017, após novo concurso, admitido no cargo ocupado atualmente.

A primeira pergunta foi: Qual foi sua principal motivação para realizar um curso de educação formal além do exigido pelo seu cargo? O entrevistado se referiu a um desejo existente desde a infância, de se aprofundar nos estudos e ir até o último nível formal, ou seja, após a graduação seguir com o mestrado e posteriormente o doutorado. Esse objetivo já existia mesmo antes de saber qual seria a área de formação escolhida. Ao entrar na Universidade, ao longo da graduação, relata ter começado a conhecer e entender o universo acadêmico, começando a vivenciar a pesquisa, e isso chamou sua atenção. Por sua curiosidade natural, despertada pelo ambiente acadêmico, decidiu ingressar na pós-graduação, iniciando assim sua jornada na pesquisa.

Ao ser admitido na UFSC como servidor, ocasião em que já fazia o mestrado, tomou ciência da existência do Incentivo à Qualificação, o que foi visto como uma oportunidade de crescer dentro da instituição. Com o Plano de Cargos e Salários estagnado há algum tempo, viu o Incentivo à qualificação com uma opção para ter sua remuneração acrescida. Por fim, declarou que a decisão do doutorado vem ao encontro de sua intenção de posteriormente prestar o concurso para docente da Universidade.

A segunda pergunta foi: O quanto você acredita que a obtenção do Incentivo à Qualificação teve influência em sua motivação para realizar este curso? O entrevistado relata que a questão do Incentivo teve um peso de mais de 70% em sua decisão. Que ao concluir o mestrado, poderia ter aguardado um pouco mais para buscar o Doutorado, entretanto a perspectiva de ter o acréscimo financeiro proporcionado pela obtenção do INQ foi determinante em sua decisão de seguir com o Doutorado naquele momento.

Durante o curso ocorreram ameaças de mudança na legislação que poderiam derrubar o Incentivo à Qualificação dos servidores, e isso serviu como motivação adicional para a conclusão do Doutorado.

A terceira pergunta foi: Você considera que suas expectativas antes de requerer o INQ foram plenamente satisfeitas após a conclusão do processo e obtenção do benefício? O

entrevistado relata que sim, as suas expectativas foram satisfeitas, e os resultados foram além de suas expectativas no início de todo o processo. Além da obtenção do Incentivo, a pesquisa exercida no doutorado possibilitou um convite para assumir uma função gratificada, relacionada ao seu tema de estudo.

A quarta pergunta foi: 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? O entrevistado relata que sua rotina de trabalho foi alterada pela mudança de setor e função gratificada, decorrentes de seu doutorado, e não especificamente da obtenção do Incentivo. As mudanças no local de trabalho e a nova função foram responsáveis por trazer novas tarefas a serem aprendidas e novas responsabilidades atribuídas ao servidor.

A quinta pergunta foi: Você acredita que o esforço e dedicação empregados no seu curso foram compensados pelo recebimento do INQ? O entrevistado relata ter passado por momentos estressantes durante o Doutorado, e que, nesses momentos, o que o ajudou a continuar foi a expectativa pelo Incentivo. Se referiu a colegas que consideraram que todo o esforço e o processo foram muito desgastantes, e que acabaram não compensando o percentual recebido.

A sexta pergunta foi: Você sugere alguma mudança ou melhoria no processo de obtenção do INQ? O entrevistado sugere mudanças nas exigências necessárias para iniciar o processo de Incentivo à Qualificação, tendo como base sua experiência com o processo de requerimento ao concluir o mestrado. Relata que considera o documento exigido como comprovação para a conclusão do curso um tanto frágil, pois o comprovante de Defesa de Dissertação não garante que não haja outras pendências a serem solucionadas. Na conclusão do Doutorado a flexibilidade na documentação foi menor, sendo necessária um documento formal de que todos os requisitos foram cumpridos, o que considera mais seguro.

4.2.2. Entrevistado 2

O Entrevistado 2, 36 anos, ocupante do Cargo de Contador, grau de escolaridade Mestrado, servidor da Universidade desde 2014.

Resposta da primeira pergunta: o servidor relata que a principal motivação foi o fator financeiro. Que esta motivação foi aliada ao seu gosto por estudar e se aperfeiçoar, tanto que já estava fazendo uma segunda graduação na época. Porém, como a nova graduação não traria acréscimo em sua remuneração, passou a considerar a ideia de buscar o Mestrado, tendo optado pela Mestrado Profissional, e não o Acadêmico, por considerar que o primeiro estaria mais de acordo com a sua disponibilidade no momento. Decidiu fazer antes uma disciplina isolada, para testar se conseguiria se adaptar a nossa realidade.

Resposta da segunda pergunta: considera que em uma escala de 0 a 10, a perspectiva de obter do INQ teve um peso 8 em sua decisão de fazer o Mestrado. Os outros 2 pontos seriam divididos entre o apoio e incentivo que recebeu em casa para prosseguir com os estudos e a confiança em sua capacidade, de que daria conta da nova demanda naquele momento.

Resposta da terceira pergunta: o entrevistado relata que a expectativa financeira, que era a principal, foi atendida. Foram atendidas também outras expectativas que foram surgindo ao longo do processo, como o enriquecimento do currículo e a aquisição de conhecimentos que puderam ser aplicados em sua rotina de trabalho.

Resposta da quarta pergunta: o entrevistado relata que o mestrado mudou sua forma de ver o trabalho e a forma que é enxergado pelos colegas e superiores, na forma de reconhecimento. Não se trata propriamente de uma mudança instantânea, foi algo gradativo que pôde ser observado ao longo do tempo.

Resposta da quinta pergunta: o servidor considera que sim, que a obtenção do INQ fez valer a pena todo o empenho despendido no Mestrado. Considera ainda que o percentual recebido fez uma diferença bem considerável em seus rendimentos, e que talvez não fosse tão recompensante se seu cargo fosse de nível médio.

Resposta da sexta pergunta: o servidor apresentou como sugestão para ser acrescentado ao processo de Incentivo à Qualificação a opção de que o requerente acrescente em seu processo algum projeto relacionado à sua área de pesquisa, para ser apresentado à Universidade e que possa ser aproveitado pela Instituição.

4.2.3. Entrevistado 3

O Entrevistado 3, 32 anos, ocupante do Cargo de Assistente em Administração, grau de escolaridade Mestrado, servidor da Universidade desde 2012.

Resposta da primeira pergunta: o servidor relata que, antes da admissão na Universidade, era servidor em outro órgão público, então estudou amplamente a carreira na UFSC antes de tomar a decisão de mudar de instituição. Assim, a possibilidade do acréscimo de remuneração através do Incentivo à Qualificação foi algo que chamou sua atenção e foi fator preponderante em sua decisão.

Considera, então, o fator financeiro como maior motivação para buscar o mestrado, além da satisfação de ter pesquisas relacionadas com sua área de atuação profissional, tanto no mestrado quanto na especialização. Aponta ainda que, no aspecto financeiro, não valeria a pena fazer o doutorado, pois a diferença do percentual que acrescentaria na remuneração final seria pequena, devido aos descontos de Imposto de Renda.

Resposta da segunda pergunta: em uma escala de 0 a 100%, pode ser considerado que a obtenção do Incentivo teve um peso de 90 a 95% em sua decisão. Que durante o processo do mestrado este se tornou prazeroso devido a questões como o tema estudado e a boa relação com sua orientadora. A procura foi realizada por causa quase totalmente do Incentivo, entretanto ao longo do desenvolvimento de sua pesquisa, esta foi se tornando tão satisfatória que o fator financeiro deixou de ser o principal motivo.

Resposta da terceira pergunta: o entrevistado relata que suas expectativas foram mudando durante o processo. A expectativa inicial, ao procurar o curso, que era a expectativa financeira, foi plenamente atendida. No decorrer do curso, os novos conhecimentos adquiridos foram se somando à expectativa inicial, o que resultou em um processo prazeroso e satisfatório, que atendeu além das expectativas iniciais.

Resposta da quarta pergunta: em um primeiro momento trouxe mudanças em sua rotina, devido ao novo ânimo adquirido pelo acréscimo remuneratório trazido pela obtenção da recompensa. Entretanto, o estímulo financeiro não dura a longo prazo, pois a pessoa se acostuma à nova realidade e essa recompensa não interfere mais.

Resposta da quinta pergunta: o servidor acredita que somente o Incentivo à Qualificação, o seu impacto financeiro, não é motivação suficiente para todo o esforço despendido no curso. Que o mestrado trouxe mudanças em sua visão de mundo e do processo de trabalho, e que talvez não valeria a pena passar por dois anos em um curso que não tivesse tais contribuições. Que conhece colegas que concluíram o mestrado e, mesmo com o acréscimo financeiro, ficaram frustrados por não poder aplicar o conhecimento adquirido em sua rotina, e acabaram pedindo para mudar de atividade ou mesmo prestando concurso para outras Instituições.

Resposta da sexta pergunta: o entrevistado sugere que o benefício seja vinculado à remuneração dos servidores de uma forma mais garantida, para que não haja o risco de uma eminente reforma administrativa retirar esse incentivo dos servidores. Outra sugestão levantada foi a necessidade de maior divulgação para os TAE's de toda a Universidade sobre a possibilidade de realizar os cursos de educação formal que darão origem ao Incentivo à Qualificação, bem como todas as facilidades oferecidas pela Instituição para que os servidores possam estudar, como afastamentos e licenças formais. De acordo com o entrevistado, o número de servidores técnicos inseridos na área da pesquisa poderia ser maior se as oportunidades fossem mais divulgadas e esse público convidado a se ambientar nesse universo, o que traria ganhos não só para os servidores, como para toda a Instituição.

4.3. ANÁLISE CONJUNTA 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 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 atribui 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 (1962) utiliza o termo Valência como uma orientação afetiva em direção a resultados específicos.

A primeira pergunta elaborada (Qual foi sua principal motivação para realizar um curso de educação formal além do exigido pelo seu cargo?) e 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. Se trata ainda, segundo Chiavenato (2012) da relação causal entre a produtividade (resultado intermediário) e o resultado final.

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 de 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.

O Entrevistado 1 atribuiu, pela análise de suas respostas, 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;
- 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.

A fim de permitir uma melhor visualização, as impressões dos entrevistados e sua relação com os pilares da Teoria da Expectativa foram agrupados no Quadro 2:

Quadro 2 - Valores atribuídos a cada pilar teórico pelos entrevistados/cargo

Identificação	Cargo/Função	Valência	Instrumentalidade	Expectativa
Entrevistado 1	Contador	Alta	Média	Alta
Entrevistado 2	Contador	Alta	Alta	Alta
Entrevistado 3	Assistente em Administração	Alta	Média/Alta	Média

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na organização em quadro das informações fornecidas por cada servidor entrevistado, foram inseridas também as informações sobre o Cargo/Função ocupados. Isso auxiliará a avaliar se o nível do Cargo ocupado pode interferir nos valores atribuídos pelos entrevistados.

O nível de Classificação dos Cargos está definido na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que 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. Cada nível reúne o conjunto de cargos da mesma hierarquia, que são classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco, e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. De acordo com o Artigo 7º da referida lei, os cargos estão organizados em cinco níveis de classificação, indo de A (com requisito de escolaridade de Ensino Fundamental Incompleto/Alfabetizado) a E (com requisito de escolaridade de Curso Superior).

Segundo esta classificação, os entrevistados 1 e 2 são ocupantes de cargos de Nível E e o entrevistado 3 ocupa um cargo de Nível D.

Realizando uma análise do Quadro 2, comparando os valores atribuídos e o nível do cargo ocupado por cada entrevistado, é possível observar que o grau de Valência para a obtenção do benefício foi alto para todos os respondentes, independentemente do nível do cargo que ocupa.

Analisando os valores atribuídos à Instrumentalidade, segundo pilar da teoria, não ocorreu uniformidade nas respostas, deixando claro que o nível do cargo ocupado não tem uma influência direta na relação entre a execução da tarefa (o curso de educação formal) e a obtenção de resultados (o percentual obtido com o Incentivo à Qualificação).

No que se refere aos valores atribuídos à Expectativa, terceiro pilar da teoria, foi possível observar um padrão entre os respondentes, conforme o nível de classificação do cargo ocupado. Os ocupantes de cargos de nível E, cujo vencimento básico é mais alto, conforme definido em lei, atribuíram um alto grau de Expectativa pela obtenção do incentivo. Já o entrevistado ocupante de cargo de nível D atribuiu um grau médio de Expectativa.

Quanto ao tempo de serviço na instituição, os três entrevistados possuem tempos semelhantes (7 anos para o primeiro e o segundo entrevistados e 9 anos para o terceiro entrevistado), o que impossibilitou que este fosse considerado um parâmetro seguro de análise.

5. REFLEXÕES SOBRE OS RESULTADOS

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

Quadro 3 - Valores atribuídos por pilar teórico

Identificação	Valência	Instrumentalidade	Expectativa
Entrevistado 1	Alta	Média	Alta
Entrevistado 2	Alta	Alta	Alta
Entrevistado 3	Alta	Média/Alta	Média

Fonte: Elaborado pela autora (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 (1962) onde 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, se refere ao fato de que este se referiu ao Incentivo como importante, porém seu aspecto financeiro não representa motivação suficiente para todo o esforço despendido no curso. Que se não fossem as demais mudanças ocasionadas pelo seu mestrado, como a nova visão de mundo e do seu processo de trabalho adquiridas, 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 ânsia 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 Incentivo à Qualificação um sistema de recompensa previsto em lei 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.

Assim, consideramos que a Teoria da Expectativa de Vroom atendeu à proposta para a qual foi selecionada nesta pesquisa: a de funcionar como uma base para a avaliação da motivação dos servidores. Dessa forma, e verificando o quanto a teoria em questão é rica, acreditamos que ela ainda tenha muito a contribuir, em outros estudos direcionados à carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade.

6. CONCLUSÃO

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 e tomar como público-alvo os servidores técnicos administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pergunta que essa pesquisa busca responder é: 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?

Assim, a pesquisa em tela tem 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. Para atingir tais objetivos, foram levantados através de pesquisa bibliográfica e documental as informações necessárias para construir um referencial teórico com dois pilares, definidos por sua capacidade de contribuir com a compreensão do tema.

O primeiro pilar teórico foi a Teoria da Expectativa (ou Expectância), escolhida como teoria da motivação base para a pesquisa, elaborada por Victor Vroom na década de 60. Sua teoria apresenta um modelo motivacional complexo, aceito e explorado em nível internacional, sendo baseada em três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

O segundo pilar teórico desta pesquisa é a relação entre sistemas de recompensas no serviço público e na iniciativa privada. Os sistemas de recompensa têm como objetivo atrair,

reter e motivar os funcionários, e possuem diferenças nos setores públicos e privados, devido à aspectos culturais, legais e doutrinários, bem como às diferenças de poder existentes.

O levantamento seguinte foi realizado para obter as informações sobre os sistemas de recompensa oferecidos pela Universidade, dos quais dois foram selecionados: A Progressão por Capacitação Profissional (PCP) e o Incentivo à Qualificação (INQ), sendo esse último escolhido para a análise do fator motivacional dos servidores.

A coleta de dados junto ao público-alvo da pesquisa foi realizada através de uma entrevista estruturada, composta por seis perguntas, que foram elaboradas com o objetivo de obter as informações e impressões dos entrevistados acerca da obtenção do Incentivo à Qualificação. Cinco dessas perguntas foram direcionadas conforme os três pilares da Teoria da Expectativa, e a sexta pergunta foi elaborada para permitir que os entrevistados dessem sugestões para aprimorar o processo.

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 esta recompensa trouxe 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.

Por ser o Incentivo à Qualificação um sistema de recompensa previsto em lei federal há pouca margem de mudanças pela Universidade. A liberdade da UFSC em realizar mudanças abrange somente o processo em si, sendo que outros fatores mais complexos estão definidos em lei e não podem ser alterados no âmbito da instituição

Avaliando os três pilares teóricos, a Valência teve valores mais altos nas respostas dos três entrevistados. Em segunda posição temos a Expectativa, e por último a Instrumentalidade. Embora todos os valores atribuídos possam ser considerados elevados, essa diferença nos permite trazer sugestões de como equilibrar o quadro.

Os valores de Expectativa podem ser aumentados ao permitir que os servidores que realizam um curso tenham mais oportunidades de se movimentar dentro da Universidade, podendo atuar em áreas que tenham maior relação com a pesquisa realizada. Além de trazer

mais motivação aos servidores, traria vantagens para a instituição, que veria a aplicabilidade direta do conhecimento adquirido na rotina de trabalho.

Os valores da Instrumentalidade têm base em questões mais pessoais e subjetivas dos indivíduos. Dessa forma, este seria um pilar para o qual se torna mais complexo propor sugestões.

Um dos pontos levantados pela pesquisa, como sugestão de um dos entrevistados, foi a necessidade de maior divulgação para os servidores TAE's da Instituição quanto à possibilidade de realizar cursos de educação formal que darão origem ao Incentivo à Qualificação, bem como o acesso a todas as facilidades oferecidas pela Instituição para que os servidores possam estudar, como afastamentos e licenças formais.

. De acordo com o entrevistado, o número de servidores técnicos inseridos na área da pesquisa poderia ser maior se as oportunidades fossem mais divulgadas e esse público convidado a se ambientar nesse universo, o que traria ganhos não só para os servidores, como para toda a Instituição.

O trabalho da CISS (Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos TAE's) seria de fundamental importância nesta questão. A CISS é uma comissão composta por seis representantes dos servidores Técnicos Administrativos em Educação e tem como funções: orientar os TAE's e a PRODEGESP nas questões relacionadas à carreira do TAE, fiscalizar e avaliar a atuação da PRODEGESP nas questões relacionadas à Carreira Técnico-Administrativa em Educação, em aspectos como dimensionamento, capacitação e avaliação e propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o aprimoramento do plano de Carreira dos TAEs.

De acordo com o relato de um dos entrevistados (e da vivência da pesquisadora enquanto servidora da instituição) a existência da CISS e o trabalho que realiza é pouco divulgado para os servidores. O fortalecimento dessa comissão e de suas ações junto aos TAEs traria pontos positivos para a categoria, o que contribuiria para a motivação desses servidores e para a qualidade do trabalho da Universidade.

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 a motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

A Teoria da Expectativa em toda a sua complexidade exerceu a função proposta por essa pesquisa, de ser base para a avaliação da motivação dos servidores. Assim, sugerimos que posteriormente mais pesquisas com esta temática possam ser realizadas, para contribuir com a carreira dos servidores Técnicos Administrativos em Educação da Universidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Elaborando seu Projeto de TCC**. p. 49, 2013.

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, 2012.

BRASIL. **Decreto N° 5.824**. Brasília, 29 jun. 2006.

BRASIL. **Lei N° 11.091**. Brasília, 12 jan. 2005.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2017. 120 p.

CAMARGO, D. **Psicologia organizacional** – 3. ed. rev., ampl. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]:CAPES: UAB, 2014. 154p.

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

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

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, 2004, cap. 4, p. 145-176.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. e SNYDERMAN, B. **The Motivation to Work**. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959 .

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38., 2014, Rio de Janeiro. Estudo. Rio de Janeiro: Anpad, 2014. p. 12-17. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf. Acesso em: 13 jun. 2020.

LARA, A. M. B.; MOLINA, A. A. **Pesquisa Qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias**. In: Cêzar de Alencar Arnaut de Toledo; Maria Teresa Claro Gonzaga. (Org.). Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas. Maringá: EEduem, 2011, v. 01, p. 121-172.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de Pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, (1943). 50(4), 370–396.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. [The human side of enterprise]. Traduzido por Margarida Maria C. Oliva. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992. 225 p

MINISTÉRIO DA ECONOMIA/SECRETARIA ESPECIAL DE DESBUROCRATIZAÇÃO, GESTÃO E GOVERNO DIGITAL/SECRETARIA DE GESTÃO E DESEMPENHO DE PESSOAL. **Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019**. : Diário Oficial da União. Brasília, 11 set. 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 9, de 29 de junho de 2006**. . Brasília, 29 jun. 2006.

PASSAIA, A., MENEZES, T. C. dos S. **Direitos, deveres e responsabilidades dos servidores públicos**. Santa Cruz do Sul: (Dissertação), 2003.

PEREIRA, L. E. M. **Fatores Determinantes Da Rotatividade De Servidores Técnico-Administrativos Em Educação Na Universidade Federal De Santa Catarina**. 2017. 276 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Universitária, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/186602/PPAU0156-D.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Acesso em: 12 jun. 2020.

RITO, P. **O sistema de recompensas – remunerações e benefícios**. Disponível em: http://www.ctoc.pt/downloads/files/1164884947_44a55.pdf. Acesso em: 06 jun. 2021.

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

Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura UFSC**. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/#:~:text=S%C3%A3o%20mais%20de%205.600%20servidores,%2C%20Curitibanos%2C%20Florian%C3%B3polis%20e%20Joinville> . Acesso em: 13 jun. 2020.

Universidade Federal de Santa Catarina. **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.

Universidade Federal de Santa Catarina. **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.

Universidade Federal de Santa Catarina. **Qual o Papel da CIS**. Comissão Interna de Supervisão das Carreiras dos TAE's. Disponível em: <https://cis.ufsc.br/papel-cis/>. Acesso em: 10 jun. 2021.

VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013. 134 p. : il.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO DE ENTREVISTA)

Idade:

Cargo:

Escolaridade:

Área de formação:

Tempo de serviço na Universidade:

1) Qual foi sua principal motivação para realizar um curso de educação formal além do exigido pelo seu cargo?

2) O quanto você acredita que a obtenção do Incentivo à Qualificação teve influência em sua motivação para realizar este curso?

3) Você considera que suas expectativas antes de requerer o INQ foram plenamente satisfeitas após a conclusão do processo e obtenção do benefício?

4) 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?

5) Você acredita que o esforço e dedicação empregados no seu curso foram compensados pelo recebimento do INQ?

6) Você sugere alguma mudança ou melhoria no processo de obtenção do INQ?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Centro Sócio-Econômico - CSE

Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **A TEORIA DA EXPECTATIVA COMO FERRAMENTA PARA A AVALIAÇÃO DO ASPECTO MOTIVACIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**

Você foi selecionado intencionalmente e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com os envolvidos na pesquisa, bem como com a Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo é compreender as percepções dos entrevistados quanto a motivação para realização de cursos para requerer o Incentivo a Qualificação, à luz dos conceitos existentes na teoria da expectativa, de Victor Vroom.

A coleta de dados será feita por meio de entrevistas semiestruturadas, a fim de compreender as subjetividades das pessoas entrevistadas em relação aos esforços aplicados para conclusão de seus cursos, diante das recompensas esperadas.

As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e é assegurado o sigilo sobre sua participação. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas, quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas os pesquisadores envolvidos com o projeto terão acesso aos dados. Qualquer característica, nome ou evento que possibilite a identificação dos participantes será modificado.

Com a sua participação, você estará contribuindo para que possamos aprofundar nossos conhecimentos na condução das entrevistas e em relação ao tema abordado.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam *e-mail* e contato institucional do pesquisador principal e do professor orientador do estudo. Com eles, você pode sanar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Suelen Silva

Pesquisadora

E-mail: suelen.s2503@gmail.com

Prof. Lucas dos Santos Matos, Dr.

Orientador

E-mail: L.matos@ufsc.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Caso você concorde em participar da pesquisa, por gentileza, entregue uma cópia assinada desse termo para o pesquisador responsável.

Assinatura