

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

MÁRCIA GALLINA

**A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO**

CAXIAS DO SUL

2026

MÁRCIA GALLINA

**A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte das exigências do Programa para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fábio Verruck

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

G169r Gallina, Marcia

A relação entre competências de gestão e motivação [recurso eletrônico] : um estudo com servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição pública federal de ensino / Marcia Gallina. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Fábio Verruck.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração pública. 2. Servidores públicos. 3. Motivação no trabalho. 4. Gestão de pessoas. I. Verruck, Fábio, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 35.08:331.101.3

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

MÁRCIA GALLINA

**A RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO:
UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação de Mestrado em Administração
apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade de Caxias do
Sul, como parte das exigências do Programa
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Aprovada em: 04/03/2026.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fábio Verruck
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Thiago Sávio Carbone
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS – IFRS

Dedico este trabalho à minha mãe, Leurinda Maria Zonta Gallina (*In memoriam*).

Ela estaria radiante ao ver a filha mais nova alcançar o título de mestre, pois foram suas palavras que me guiaram e incentivaram: “Estuda para ser alguém na vida.”

Seu maior sonho era ser professora, mas não pôde realizá-lo. Hoje, mãe, esta conquista é também sua — **é para a Senhora!**

AGRADECIMENTOS

Ao meu marido Sandro Itamar Bueno dos Santos, pela parceria incondicional e incentivo constante nessa caminhada;

Ao meu pai Idacir Arlindo Gallina, pelo apoio incondicional e pela presença carinhosa em todos os momentos;

À minha família, que sempre me incentivou e esteve presente nos momentos necessários;

Aos meus amigos e colegas, cuja ajuda generosa e paciência infinita foram fundamentais para que eu concluísse este trabalho;

Ao meu orientador, Professor Dr. Fábio Verruck, pela generosidade em compartilhar conhecimentos, pela atenção dedicada e pela paciência que tanto contribuíram para meu crescimento acadêmico;

Aos professores que compuseram a banca de defesa, Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves, Prof. Dr. Gabriel Vidor e Prof. Dr. Thiago Sávio Carbone, pelo tempo dedicado e pelas contribuições que fortaleceram este trabalho.

Ao IFRS, pelo apoio concedido enquanto servidora, ao proporcionar um ambiente favorável ao meu crescimento acadêmico e profissional;

E principalmente, agradeço a Deus pela luz e força que me permitiram concluir esta etapa com sucesso.

*"Continue a nadar, continue a nadar!"
Dory em "Procurando Nemo".*

RESUMO

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica surgiu para atender às camadas menos favorecidas da sociedade e evoluiu significativamente para democratizar o acesso ao conhecimento, propósito que o IFRS consolida em sua missão de ofertar educação profissional e tecnológica pública, gratuita e inclusiva, visando a formação integral de cidadãos e o enfrentamento de desigualdades sociais. Diante desse cenário de busca por excelência, esta dissertação investigou a influência das competências de gestão na motivação dos servidores técnico-administrativos (TAEs) do IFRS – Campus Bento Gonçalves, visando subsidiar a profissionalização da gestão pública federal. O estudo, de natureza aplicada e abordagem qualitativa, adotou a estratégia de estudo de caso único, com coleta de dados realizada por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com dez servidores de diferentes níveis organizacionais. Os dados foram tratados via Análise de Conteúdo, com apoio de ferramentas tecnológicas. Os resultados evidenciaram que a atuação gerencial impacta diretamente o engajamento, revelando que o domínio técnico ("saber fazer") é insuficiente sem a dimensão ética e humana ("saber cuidar"). Identificou-se uma motivação heterogênea entre os participantes (40% motivados e 40% indiferentes), influenciada positivamente por lideranças acolhedoras, mas fragilizada por falhas na comunicação estratégica e na integração entre os níveis operacional e estratégico. Concluiu-se que a motivação sustentável no serviço público exige uma liderança que integre competências técnicas a dimensões afetivas, como empatia e transparência. Como implicações práticas, o estudo propõe a implementação de formações gerenciais obrigatórias e a reestruturação dos processos de avaliação de desempenho, visando fortalecer o senso de propósito e o engajamento das equipes.

Palavras-chave: competências de gestão; motivação; administração pública; técnico-administrativos em educação; Institutos Federais.

ABSTRACT

The Federal Network of Vocational, Scientific, and Technological Education emerged to serve the underprivileged sectors of society and has evolved significantly to democratize access to knowledge—a purpose consolidated by the IFRS in its mission to provide public, free, and inclusive vocational and technological education, aiming for the integral formation of citizens and the tackling of social inequalities. Within this pursuit of excellence, this dissertation investigated the influence of management competencies on the motivation of administrative staff (TAEs) at IFRS – Bento Gonçalves Campus, aiming to support the professionalization of federal public management. This study, characterized by its applied nature and qualitative approach, adopted a single case study strategy, with data collected through document analysis and semi-structured interviews with ten employees from different organizational levels. The data were processed via Content Analysis, supported by technological tools. The results evidenced that managerial performance directly impacts engagement, revealing that technical mastery ("knowing how to do") is insufficient without the ethical and human dimension, referred to as "knowing how to care." A heterogeneous motivation was identified among participants (40% motivated and 40% indifferent), positively influenced by welcoming leadership, yet weakened by failures in strategic communication and integration between operational and strategic levels. It was concluded that sustainable motivation in the public service requires leadership that integrates technical competencies with affective dimensions, such as empathy and transparency. As practical implications, the study proposes the implementation of mandatory management training and the restructuring of performance appraisal processes, aiming to strengthen the sense of purpose and team engagement.

Keywords: management competencies; motivation; public administration; technical-administrative education staff; Federal Institutes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais decisões do processo de administrar	23
Figura 2 – Principais Vertentes	31
Figura 3 – Dimensões da Competência	32
Figura 4 – As competências nos diferentes níveis organizacionais	35
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	36
Figura 6 – Elementos formadores de uma Competência	38
Figura 7 – Premissas do Programa “LideraGOV”	42
Figura 8 – Representação do Organograma da Instituição	61
Figura 9 – Critérios para o perfil sociodemográfico e profissional	65
Figura 10 – Variáveis para identificação do perfil de competências de gestão	66
Figura 11 – Diagrama da Triangulação de Dados	74
Figura 12 – Nuvem de palavras	85
Figura 13 – Visão integrada das competências de gestão percebidas	86
Figura 14 – Missão, Visão e Valores da instituição	99
Figura 15 – Mapa de calor entre tempo de serviço e nível de motivação	112
Figura 16 – Competências de Gestão: Fatores de Motivação e Desmotivação	116
Figura 17 – Ações propostas pelos servidores TAEs para melhorar a motivação ..	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases da Administração Pública no Brasil	24
Quadro 2 – Decretos de regulamentação quanto ao desenvolvimento de competências dos servidores na Administração Pública Federal.....	26
Quadro 3 – Instruções Normativas para alterações quanto ao desenvolvimento de competências dos servidores na Administração Pública Federal.....	28
Quadro 4 – As competências gerenciais de Boyatzis (1982)	33
Quadro 5 – Conceitos contemporâneos de Competências Gerenciais	34
Quadro 6 – Objetivos do Programa “LideraGOV”	41
Quadro 7 – Motivação intrínseca e extrínseca	43
Quadro 8 – Principais teorias Clássicas e contemporâneas	44
Quadro 9 – Categorias de competências mais analisadas	52
Quadro 10 – As principais competências para cargos de gestão.....	53
Quadro 11 – A relação entre as práticas administrativas, comportamentos gerenciais e bem-estar laborativo.....	53
Quadro 12 – A principais competências necessárias aos servidores para a modernização e eficiência do serviço público	54
Quadro 13 – Dados dos Institutos Federais (2023; 2024).....	59
Quadro 14 – Histórico do Campus Bento Gonçalves	60
Quadro 15 – Variáveis utilizadas para análise	66
Quadro 16 – Documentos institucionais públicos analisados.....	69
Quadro 17 – Categorias principais utilizadas na análise	72
Quadro 18 – Dados sociodemográficos e profissionais da amostra entrevistada	77
Quadro 19 – Caracterização dos participantes da pesquisa	77
Quadro 20 – Competências essenciais elencadas pelos TAEs e alinhadas ao referencial teórico.....	87
Quadro 21 – Competências Essenciais para Gestores Elencadas pelos TAEs e emergentes ao estabelecido para análise no Referencial Teórico.....	92
Quadro 22 – Análise Visual do Nível de Motivação dos Servidores TAEs	107
Quadro 23 – Percepções dos TAEs entrevistados sobre Crescimento Profissional e Desenvolvimento de Competências	122
Quadro 24 – Ações sugeridas para incentivo à motivação	132

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCL	Center for Creative Leadership
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Constituição Federal
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CWUR	Center for World University Rankings
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DOU	Diário Oficial da União
EAF	Escola Agrotécnica Federal
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EPT	Educação Profissional e Tecnológica
FUNCEP	Fundação Centro de Formação do Servidor Público
IF	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
IFFAR	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha
IFRS	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
IFSUL	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense
IGC	Índice Geral de Cursos
IN	Instrução Normativa
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LND	Levantamento de Necessidades de Desempenho
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
MSP	Motivação para o Serviço Público
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PA	Plano de Ação
PCC-TAE	Plano de Carreiras e Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNP	Plataforma Nilo Peçanha (ou Portal Nilo Peçanha)
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração

RFEPT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
TAD	Teoria da Autodeterminação
TAE	Técnico Administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA E PROBLEMA	16
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	20
1.4	ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2	COMPETÊNCIAS.....	30
2.2.1	Competências de gestão	32
2.2.2	Competências de gestão no setor público	37
2.2.3	Liderança	39
2.3	MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	42
2.3.1	As principais teorias de motivação	43
2.3.2	Motivação dos servidores públicos	47
2.4	RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO	49
2.5	AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO MAIS IDENTIFICADAS	52
3	MÉTODO DE PESQUISA	56
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	56
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO	58
3.2.1	Caracterização da amostra	62
3.3	COLETA DE DADOS	63
3.3.1	Entrevistas	64
3.3.2	Pesquisa de documentos institucionais	69
3.4	ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	71
3.4.1	Diagrama de triangulação de dados	74
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	76
4.1	ANÁLISE DO EIXO 1	77
4.2	ANÁLISE DO EIXO 2	84

4.2.1	Competências de gestão necessárias aos gestores.....	84
4.2.2	Estratégia organizacional: comunicação da missão, visão e valores da instituição.....	98
4.2.3	Nível de motivação	106
4.2.4	A Influência das competências de gestão na motivação.....	115
4.2.5	A Percepção sobre o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências do servidor e do gestor	121
4.2.5.1	Perspectiva sobre o servidor	125
4.2.5.2	Perspectiva sobre o gestor.....	126
4.2.6	Opinião sobre a Implantação de ações para melhorar a motivação.....	128
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
5.1	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES	136
5.1.1	Recomendações institucionais (IFRS)	137
5.1.2	Recomendações institucionais (Campus Bento Gonçalves)	138
5.1.3	Aderência aos eixos do PDI Institucional	139
5.1.4	Análise da convergência	140
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	141
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	142
	REFERÊNCIAS.....	144
	APÊNCIDE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	160
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	162
	APÊNDICE C –TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE	167

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo é marcado por transformações culturais, sociais e tecnológicas que redefinem o mercado de trabalho e as demandas por novas competências gerenciais. Tais mudanças intensificam a necessidade de adaptação, modernização e competitividade em todas as organizações, um movimento global que projeta a alteração de cerca de 23% das ocupações até 2027, conforme destacado pelo Relatório sobre o Futuro do Emprego 2023, do World Economic Forum (Zahidi, 2023).

Nesse cenário de profundas transformações organizacionais, os gestores desempenham um papel fundamental (Souza, 2020), pois são responsáveis por planejar, alocar recursos e lidar com incertezas que afetam a produtividade e a motivação no ambiente de trabalho (Lacombe, 2011). A competência profissional é definida pela combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (Borges-Andrade *et al.*, 2009), sendo frequentemente aprimorada por meio de treinamento e desenvolvimento (Lacombe, 2011). A carência de líderes qualificados, capazes de adotar práticas inovadoras e de gerenciar o conhecimento, evidencia a necessidade de estratégias focadas em capacitação, principalmente no setor público (Closs, 2009; Macedo, 2022).

Os gestores são responsáveis pelo planejamento, definição de metas e alocação de recursos nas instituições. É fundamental que compreendam as práticas que favorecem a motivação e o bem-estar dos profissionais, visto que a qualidade institucional reflete o modo como os colaboradores são valorizados (Oliveira, 2023). Contudo, a motivação humana é complexa e compreendê-la é desafiador, já que cada indivíduo apresenta razões próprias para suas ações, gerando um desafio constante para o gestor: conciliar os objetivos individuais com as metas organizacionais (Sobral; Peci, 2013). Embora seja um grande desafio, especialmente no setor público, compreender a motivação é essencial para melhorar os resultados e a qualidade dos serviços (De Carvalho; Silva, 2019). No entanto, no âmbito da Administração Pública, a motivação é, frequentemente, negligenciada, impedindo o aproveitamento do potencial pleno dos servidores.

A Administração Pública possui uma organização administrativa complexa, caracterizada por uma estrutura rígida, centralizada e especializada (Costa *et al.*, 2016). Apesar disso, ela é regida pelos princípios constitucionais de legalidade,

impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988a; Brasil, 1988b), tendo como finalidade o bem público e a busca por resultados satisfatórios para a sociedade. Seu desempenho é imprescindível, pois impacta diretamente a qualidade de vida dos cidadãos, cumprindo um papel essencial no progresso econômico e social, desde o combate à pobreza e o aprimoramento da educação até o fomento à sustentabilidade e à cultura (Nascimento, 2017).

Segundo Cordeiro *et al.* (2012, p. 4), “O objetivo único da gestão pública é o bem comum da coletividade administrada. O gestor público deve observar sempre que todas as suas atividades devem estar orientadas para esse aspecto”. Nesse sentido, Bergue (2020) destaca que a inércia do agente público é incompatível com o serviço público, pois a sociedade não tolera passividade diante das demandas de gestão de pessoas. Complementarmente, Silva (2018) ressalta que o perfil moderno do gestor público é aquele que consegue unir todas as áreas e motivá-las a trabalhar em prol do interesse público.

Embora a administração pública e a privada difiram essencialmente — a primeira atende aos interesses da sociedade e detém autoridade política, enquanto a segunda visa interesses individuais (Amato, 1971; Lynn Junior, 2010) — ambas compartilham fundamentos de gestão. Essa compatibilidade permite que referenciais teóricos de gestão sejam utilizados no setor público, desde que seus elementos sejam ressignificados para priorizar os valores democráticos. Assim, é fundamental que o gestor considere as particularidades de cada campo para garantir o funcionamento eficiente da instituição (Bergue, 2020), o que, no contexto das instituições públicas de ensino, significa alinhar as práticas de gestão à operacionalização do ensino, da pesquisa e da extensão, com a missão de democratizar o acesso à educação e fomentar o desenvolvimento social.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No contexto da Administração Pública, estão inseridos os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), ofertando ensino gratuito no modelo de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), criados pela Lei 11.892/2008, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Para Pacheco (2010, 2015), a abordagem da educação técnica e tecnológica abrange uma formação ampla em áreas do conhecimento, como ciência, tecnologia, trabalho e

cultura e visa a formação de indivíduos, com o objetivo de capacitar uma sociedade equilibrada em termos sociais e econômicos. Conforme Nogueira, Aguiar e Gisi (2023), os IFs são instituições de ensino importantes no desenvolvimento da educação profissional e tecnológica do país e oferecem uma formação com abordagem de educação integral, que visa além da preparação técnica para o trabalho, a formação de cidadãos capacitados e conscientes para atuar em toda a esfera social.

Segundo dados da Plataforma Nilo Peçanha (Brasil, 2023), existem 38 Institutos Federais com 603 campi, distribuídos pelos estados do Brasil, com um quadro funcional efetivo de 75.956 servidores, sendo 32.596 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). A Lei 8.112 de 1990 determina que o servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público através da nomeação por Concurso Público (Brasil, 1990). A Lei 11.091 de 2005, atualizada pela Lei 14.695 de 2023, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos TAE (PCCTAE) e suas atribuições do cargo, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, onde as atribuições e competências são definidas como sendo: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades específicas e tarefas de apoio técnico-administrativas inerentes ao ensino, pesquisa e extensão nas Instituições Federais, de acordo com o devido ambiente organizacional e seus regulamentos (Brasil, 2005).

Os servidores técnico-administrativos da rede federal desempenham um papel primordial na operacionalização das políticas educacionais e na execução do processo educativo dos Institutos Federais (IFs), afetando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. São eles os responsáveis pelo funcionamento administrativo e pelas atividades ligadas ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Camillo, 2015). Contudo, este grupo enfrenta diversos obstáculos e insatisfações que prejudicam sua motivação e desempenho, como: remuneração e isonomia desiguais, retirada de direitos, falta de recursos e feedback, baixo reconhecimento, limitação no crescimento profissional, clima organizacional desfavorável e conflitos políticos. De acordo com Santos (2011a, p. 9), "A organização pública deve proporcionar a seus servidores um bom ambiente de trabalho, com o objetivo de satisfazer suas necessidades oferecendo-lhes oportunidades de crescimento pessoal e profissional."

Desta forma, compreender a relação entre as competências de gestão e a motivação dos servidores Técnico-Administrativos contribui para o alcance da eficiência e da eficácia no setor público, especialmente nos IFs. Visto que eles têm

como missão democratizar o acesso à educação e fomentar o desenvolvimento socioeconômico regional, uma gestão eficiente é determinante para o sucesso no cumprimento de seus objetivos educacionais e sociais.

Spencer e Spencer (1993) destacam que as competências gerenciais são fundamentais para o desempenho estratégico das organizações, pois se relacionam diretamente às habilidades dos gestores e à capacitação de suas equipes. Nesse mesmo sentido, Bruno-Faria e Brandão (2003) apontam que níveis mais elevados de escolaridade favorecem o desenvolvimento dessas competências, ainda que conhecimentos, habilidades e atitudes sejam interdependentes e complementares. No âmbito público, Camões, Pantoja e Bergue (2010) ressaltam que a crescente demanda por resultados eficazes e efetivos impõe desafios adicionais à gestão, exigindo modelos integrados e voltados para a excelência. Em consonância, Silva e Melo (2013) e Borba (2012) enfatizam a necessidade de conciliar a valorização do servidor com a qualificação dos integrantes da instituição, de modo a atender às necessidades sociais.

As transformações na administração pública, ainda que mais lentas em comparação ao setor privado, têm buscado maior qualidade e profissionalização (Lopes *et al.*, 2020). A introdução da gestão por competências no serviço público federal, por meio do Decreto nº 5.707/2006, representou um marco ao alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos servidores aos objetivos institucionais, legitimando práticas de caráter gerencial (Brasil, 2006; Teixeira Filho; Almeida, 2014). Atualizações posteriores reforçaram esse direcionamento, destacando o papel dos gestores no desenvolvimento e aprimoramento das equipes e a importância de uma administração orientada por resultados. Nesse contexto, os planos de desenvolvimento de pessoas (PDP) e a atuação estratégica das escolas de governo consolidam-se como instrumentos centrais para a capacitação e fortalecimento das competências no setor público (Brasil, 2019a; Brasil, 2020).

O desempenho da Administração Pública envolve interação constante com pessoas, estabelecendo uma relação de interesses mútuos: enquanto os indivíduos buscam sustentabilidade e realização pessoal dentro das organizações, estas dependem do comprometimento de seus colaboradores para alcançar resultados. Carvalho e Silva (2019) destacam que as melhorias nos processos organizacionais decorrem desse engajamento, sendo a motivação um elemento essencial para a eficiência na gestão pública. Fontenele e Rodrigues (2017) acrescentam que a

confiança entre gestores e equipes é determinante para uma liderança eficaz, pois gera motivação e emoções positivas. Nesse mesmo sentido, Oliveira (2023) observa que, quando se sentem valorizados e confiam na chefia, os colaboradores adotam uma postura mais proativa e se empenham no alcance dos objetivos organizacionais.

O tema central deste estudo é a compreensão da influência das Competências de Gestão na Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), tendo como unidade de análise o IFRS – Campus Bento Gonçalves. A escolha deste Campus fundamenta-se no papel estratégico dessa categoria para a dinâmica institucional. Estes profissionais são essenciais para a operacionalização das políticas educacionais, sendo responsáveis por planejar, organizar e avaliar as atividades de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão (Camillo, 2015). Visto que a gestão eficaz da motivação fortalece o comprometimento e a satisfação no trabalho, investigar este grupo no Campus Bento Gonçalves é fundamental para identificar como as competências de gestão podem potencializar o desempenho desses servidores (Furtado; Machado e Sousa, 2020; Ribeiro *et al.*, 2022). O alinhamento entre a motivação dos TAEs e as práticas de gestão é determinante para o cumprimento da missão social dos Institutos Federais de oferecer uma educação pública de qualidade e para a excelência no serviço público.

Diante disso, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: **Qual a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal de Ensino sobre a influência das competências de gestão em sua motivação para o trabalho?**

1.2 OBJETIVOS

Com a finalidade de esclarecer os objetivos dessa pesquisa, apresentam-se o objetivo geral e na sequência, são elencados os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Investigar se as competências de gestão possuem relação com a motivação no trabalho, na percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal de Ensino.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as Competências de Gestão percebidas pelos TAEs como essenciais aos Gestores das Instituições Públicas Federais de Ensino;
- b) Levantar o nível de motivação e os fatores determinantes (intrínsecos e extrínsecos) da motivação dos servidores TAEs;
- c) Examinar a Influência das Competências de Gestão na Motivação dos TAEs;
- d) Verificar as implicações práticas dos resultados observados na pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A pesquisa se mostra relevante, pois na perspectiva acadêmica, ela pretende preencher lacunas na literatura sobre gestão e motivação em contextos como nos Institutos Federais e na perspectiva organizacional, pretende examinar a relação entre as competências de gestão e a motivação na percepção dos TAEs, buscando contribuir para a melhoria da gestão, da motivação dos servidores e consequentemente dos serviços prestados à sociedade. A metodologia qualitativa, por meio de entrevistas, é essencial para proporcionar uma compreensão aprofundada das percepções dos TAEs, aspecto pouco explorado em estudos majoritariamente quantitativos, conferindo um importante diferencial à investigação.

Os resultados buscam contribuir para melhorias gerenciais e otimizar a tomada de decisões na administração pública, por meio do desenvolvimento de políticas, treinamentos e capacitações que promovam competências e motivação, resultando em uma cultura organizacional mais saudável e eficiente e na melhoria da qualidade dos serviços públicos e da educação (especialmente nos IFs).

Considerando que os relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU) de 2017 e 2018, indicam que, doze anos após a instituição do novo modelo por competências, a gestão de pessoas na maioria das instituições públicas federais ainda se concentra em questões normativas e no cumprimento de regulamentos (Brasil, 2019b). Os dados mostram que, em 2018, 79% das organizações públicas apresentavam baixa capacidade de gestão de pessoas, revelando fragilidades estruturais e administrativas.(Brasil, 2019b). Outro ponto crítico é a seleção de gestores, que deveria ser baseada em perfis profissionais definidos, mas apenas 6% das organizações públicas apresentam alguma iniciativa para garantir a disponibilidade de

sucessores (Brasil, 2019b). Nesse contexto, o TCU conclui que a situação é preocupante, indicando que a falta de competências necessárias pode ser agravada por saídas inesperadas, resultando em desperdícios, como a contratação de pessoas com perfil inadequado ou sem a clareza da real necessidade (Brasil, 2019b).

Este estudo se justifica pela crescente preocupação da Administração Pública com o desenvolvimento das competências e o bem-estar dos servidores, visto que questões como gestão de pessoas e clima organizacional são cada vez mais relevantes nas instituições públicas. O foco principal é avaliar se gestores e líderes estão preparados para mobilizar e motivar o capital humano das instituições, um fator crucial para transformar colaboradores em um diferencial, o que é fundamental para a eficiência e eficácia no setor público. Ademais, gestores bem-preparados e competentes influenciam positivamente a motivação, levando a um ambiente de produtivo e satisfatório. Por outro lado, a falta de competências de gestão pode resultar em desmotivação, altos índices de absenteísmo e uma queda na qualidade dos serviços. Indivíduos mais motivados e satisfeitos tendem a ser mais produtivos, criativos e dispostos a implementar mudanças (Ribeiro *et al.*, 2022).

A eficiência no setor público é uma exigência crescente da nova tendência em Gestão Pública, requerendo o empenho de gestores e agentes públicos para modernizar a estrutura e a prestação de serviços. Nesse contexto, gestores públicos devem não apenas promover a capacitação e motivação de seus servidores, mas também compreender e atender às diferentes necessidades individuais para evitar conflitos e melhorar o desempenho organizacional (Carvalho; Silva, 2019; Robbins; Judge, 2020). A motivação dos servidores é fundamental para a eficácia dos serviços públicos. É vital identificar seus fatores limitantes e estimulantes para, assim, garantir maior agilidade e produtividade na administração (Andersen; Jensen; Kjeldsen, 2020).

Esta pesquisa analisa a relação entre competências de gestão e motivação dos servidores técnico-administrativos (TAEs), grupo essencial para o funcionamento das Instituições Federais de Ensino, embora frequentemente subestimado (Camillo, 2015). Atuando fora das salas de aula e responsáveis por atividades administrativas e operacionais que sustentam ensino, pesquisa e extensão (De Assis, 2023), os TAEs constituem um campo apropriado para compreender como práticas de gestão influenciam a motivação. Sendo assim, o estudo busca gerar subsídios para a gestão, para os próprios servidores e para futuras investigações, contribuindo para o aprimoramento das práticas administrativas e educacionais no setor público.

1.4 ADERÊNCIA DO PROJETO À LINHA DE PESQUISA

Considerando a diversidade e a complexidade das instituições públicas, os gestores precisam buscar um equilíbrio entre a liderança e os fatores motivacionais para impulsionar a eficiência institucional. Nas Instituições Federais de Ensino, exige-se uma liderança capacitada, que integre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para engajar equipes, promovendo um ambiente propício ao aperfeiçoamento contínuo e à excelência na prestação de serviços (Bergue, 2019; Northouse, 2021). Nesse contexto, o presente estudo vincula-se à linha de pesquisa em Inovação e Competitividade do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA UCS). Esta linha tem por objetivo investigar as dimensões relacionadas à inovação e à competitividade como fontes de crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade, entendendo a inovação como elemento fundamental do desempenho organizacional a partir de duas dimensões complementares: Organizações e Processos.

A aderência desta dissertação a essa linha de pesquisa, em especial à dimensão Processos, justifica-se pela compreensão de que as competências de gestão e a motivação são recursos críticos capazes de potencializar a capacidade inovadora da instituição. A atuação eficaz dos gestores afeta diretamente os processos organizacionais, incluindo a geração e o fluxo de informações, os processos de aprendizagem e a gestão do conhecimento das equipes. Quando a gestão articula de forma eficiente a dimensão técnica ("saber fazer") e a dimensão atitudinal e humana ("saber cuidar"), ela cria um ambiente psicologicamente seguro e colaborativo, essencial para a inovação.

Portanto, a relação entre competências de gestão e motivação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) transforma o capital humano em um verdadeiro diferencial estratégico. Esse enfoque não apenas aprimora a gestão interna de processos, mas insere a inovação no cotidiano das práticas administrativas, incrementando a competitividade da Instituição Federal — traduzida, no setor público, pela excelência na qualidade da educação, pela eficiência no uso dos recursos e pelo impacto positivo no desenvolvimento sustentável da sociedade.

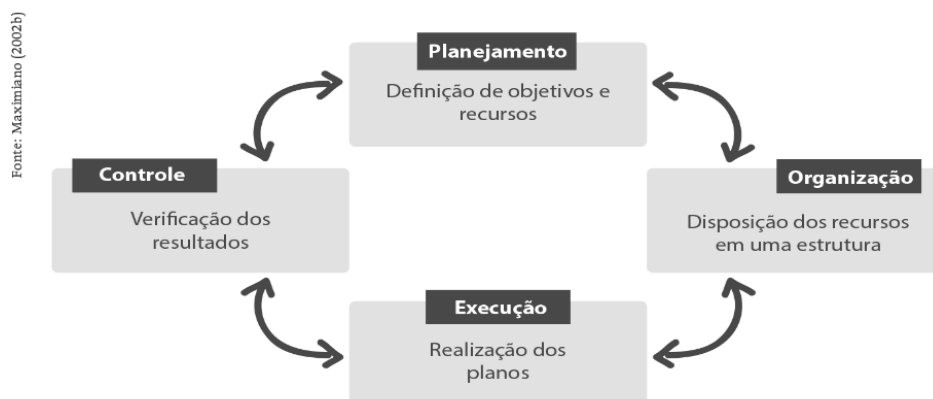
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está estruturado em cinco seções que fundamentam a pesquisa, alinhando os temas abordados no embasamento teórico aos objetivos gerais e específicos do estudo. A Seção 2.1 contextualiza a Administração Pública, abordando sua evolução histórica, princípios e normativas. A Seção 2.2 aprofunda o conceito de Competências sob a vertente do CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), com foco na gestão pública e na liderança. A Seção 2.3 aborda a Motivação no Trabalho, destacando as teorias clássicas, contemporâneas e a Motivação para o Serviço Público (MSP). Por fim, as duas últimas partes conectam esses construtos: a Seção 2.4 analisa como as práticas de gestão impactam o engajamento dos servidores, e a Seção 2.5 sistematiza as competências mais exigidas dos gestores públicos na literatura, estabelecendo a base para a análise empírica.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Maximiano (2011) administração significa, em primeiro lugar, ação. O autor enfatiza que se trata de um processo decisório e operacional que envolve quatro dimensões interdependentes: planejamento, organização, execução e controle. os: planejamento, organização, execução e controle. A Figura 1 apresenta as decisões.

Figura 1 – Principais decisões do processo de administrar



Fonte: Maximiliano (2011).

Maximiano (2012) associa os princípios da administração ao surgimento das organizações e a inquestionável necessidade em utilizar seus recursos para

alcançar seus objetivos específicos. Por sua vez, Motta e Vasconcelos (2021), adotam uma postura mais social e crítica, atribuindo a ascensão do pensamento administrativo à consolidação da economia de mercado e das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano, cujo objetivo inicial era aumentar a produtividade e gerar lucro.

A principal diferença entre os setores público e privado está na sua finalidade: o setor público busca o atendimento das necessidades coletivas e o setor privado foca nas necessidades individuais. As demandas individuais somente serão atendidas plenamente após a Administração Pública resolver as questões coletivas e sociais, permitindo ao setor privado focar nas demandas particulares de cada indivíduo na sociedade. Dessa forma, embora distintos, os dois setores não são opostos, são complementares, visto que um depende da atuação do outro para existir (Pinto, 2024).

A Administração Pública brasileira atual é produto de um processo histórico, iniciado com a colonização portuguesa e que se desenvolveu através de fases distintas: patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. O modelo contemporâneo de Administração Pública no Brasil ainda incorpora características específicas e influências de cada uma dessas fases. Esse processo de transformação não reflete somente mudanças políticas e sociais, mas também destaca a complexidade e a continuidade das práticas administrativas (Vipievski Júnior; Tomporoski, 2023). O Quadro 1 demonstra as fases do processo histórico da Administração Pública Brasileira:

Quadro 1 – Fases da Administração Pública no Brasil

(continua)

PROCESSO HISTÓRICO	ANO	ADMINISTRAÇÃO	DESCRIÇÃO
Patrimonialismo	1808	Família Real Portuguesa	Esse modelo foi herdado pela colonização e caracterizava-se pela apropriação do Estado pelos interesses pessoais dos governantes.
Burocrático	1930	1ª Reforma Administrativa – Getúlio Vargas	Ênfase na estrutura hierárquica, formalidade e regras rígidas, buscou mais racionalidade e impessoalidade à Administração Pública. Criou o Dasp – Departamento Administrativo do Serviço Público.
Gerencial	1990	Reforma Administrativa – Fernando Henrique Cardoso	Influência de políticas neoliberais, introduziu práticas de gestão mais flexíveis e dinâmicas, focou na eficiência, na prestação de serviços.

(conclusão)

PROCESSO HISTÓRICO	ANO	ADMINISTRAÇÃO	DESCRIÇÃO
			públicos de qualidade, na necessidade de inovação e de uma gestão mais empresarial.
Governança Pública	2014	Reforma Administrativa – Dilma Rousseff	Abordagem participativa, integrou práticas anteriores à transparência, participação cidadã e responsabilização dos gestores, visando uma administração mais democrática e eficaz. Publicação do <i>Referencial Básico de Governança</i> (TCU, 2014) e do <i>Guia da Política de Governança Pública</i> (Brasil, 2018).

Fonte: elaborado pela autora (2024).

O termo "Administração Pública" pode designar diferentes aspectos, desde as atividades dos Poderes constituídos até os serviços e órgãos estatais. Com base na clássica Tripartição dos Poderes, a Administração Pública, inserida no âmbito do Poder Executivo, transcende a simples execução de leis. Ela assume um papel fundamental como garantidora de direitos e provedora de serviços essenciais, envolvendo atividades de planejamento, interpretação da legislação e gestão de recursos. Regida pelos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sua finalidade máxima é atender ao interesse público e às demandas da coletividade — como saúde, educação, cultura, preservação de bens públicos, sustentabilidade e combate à pobreza —, promovendo o desenvolvimento social e o bem-estar da população (Meirelles, 2016; Nascimento, 2017; Medauar, 2018; Di Pietro, 2019; Vipievski Junior; Tomporoski, 2023). Essa perspectiva destaca a importância de compreender o Estado como entidade duradoura e o governo como sua administração temporária, essencial para o equilíbrio e a harmonia institucional.

O princípio da eficiência na Administração Pública exige que os agentes atuem de forma imparcial, transparente e eficaz, maximizando a rentabilidade social e evitando desperdícios, conforme destacado por Moraes (1999). Nesse sentido, a Administração Pública tem o dever de agir com agilidade e exatidão para atender às necessidades da população de maneira satisfatória (Medauar, 2018). Nos anos 1980, a New Public Management impulsionou uma reforma institucional que privilegiou descentralização, flexibilidade organizacional, orientação ao cidadão e práticas transparentes, com foco em eficiência, eficácia e accountability (Bresser-Pereira, 1996; Secchi, 2009). Paralelamente, a criação da Fundação Centro de Formação do

Servidor Público (FUNCEP) pela Lei nº 6.871/1980, posteriormente transformada na Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em 1990, reforçou a profissionalização e capacitação dos servidores públicos, consolidando um modelo gerencial orientado ao aprimoramento da gestão e dos serviços públicos (Schmidt, 2023).

A partir da Constituição de 1988 e da reforma gerencial de 1995, a administração pública brasileira passou a focar na eficiência, na qualidade dos serviços e na valorização do servidor por meio do mérito e da avaliação de desempenho. As intensas transformações tecnológicas, econômicas e culturais evidenciaram a necessidade de um modelo integrado e voltado à excelência. Nesse cenário, a constante qualificação e a capacitação do servidor público deixaram de ser apenas uma opção e tornaram-se o caminho fundamental para lidar com a crescente complexidade do setor e garantir uma administração efetivamente alinhada às necessidades e expectativas da sociedade (Bresser-Pereira, 1998; Carvalho *et al.*, 2009; Camões; Pantoja; Bergue, 2010; Silva; Melo, 2013; Camões; Meneses, 2016).

As transformações no setor público, enfrentam desafios políticos e burocráticos distintos do setor privado, entretanto, é possível perceber que os governos têm buscado incessantemente a modernização, a qualidade e a profissionalização da gestão (Pantoja *et al.*, 2020). Entre as mudanças impostas à Administração Pública Brasileira, destaca-se a de 2006, quando foram instituídas a abordagem e o conceito de competências no serviço público federal, por meio do Decreto Federal nº 5.707, que criou a Política e as Diretrizes para o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e regulamentou os dispositivos da Lei 8.112, de 1990, sendo posteriormente revogado pelo Decreto nº 9.991 de 2019 e atualizando pelo Decreto nº 10.506, de 2020 (Brasil, 2020). Conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 – Decretos de regulamentação quanto ao desenvolvimento de competências dos servidores na Administração Pública Federal

(continua)

Ano	Autor	Documento	Título	Principais Contribuições
2006	Governo Federal do Brasil	Decreto Federal nº 5.707 Art. I, II, IV	PNDP - Política e Diretrizes para o Plano de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal.	Atualizou diretrizes de capacitação e desenvolvimento de competências dos gestores públicos, introduziu a gestão por competências na legislação federal — definindo conhecimentos, habilidades e

(conclusão)

Ano	Autor	Documento	Título	Principais Contribuições
				atitudes (CHA) como essenciais ao desempenho das funções. Promoveu a profissionalização dos servidores e regulamentou dispositivos da Lei 8.112/1990.
2010	Governo Federal do Brasil	Decreto Federal nº 7.133	Regulamentação dos critérios para a realização das avaliações individual e institucional no âmbito do Serviço Público Federal	Regulamenta critérios e procedimentos para avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações, estabelecendo que a avaliação individual deve refletir as competências do servidor, mensuradas no desempenho de suas tarefas e atividades.
2019	Governo Federal do Brasil	Decreto Federal nº 9.991	Revogação e regulamentação de novas diretrizes de desempenho	Revogou o Decreto nº 5.707 e regulamentou a gestão por competências, vinculada ao profissionalismo e à implantação de processos gerenciais para aprimorar o desempenho institucional.
2020	Governo Federal do Brasil	Decreto nº 10.506	Regulamentação dos critérios do PNDP em relação ao planejamento e a execução de cursos de desenvolvimento nas Escolas de Governo.	Manteve o foco no desenvolvimento dos servidores e na uniformização das diretrizes de capacitação, consolidando a gestão por competências como pilar da Administração Pública Federal, e determinou que cada órgão elabore anualmente um PDP com base nas necessidades de desenvolvimento ligadas aos objetivos institucionais.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na concepção de Teixeira Filho e Almeida (2014), a principal inovação trazida pelo Decreto nº 5.707/2006 foi a consolidação da Administração Pública Gerencial, legitimando o processo de profissionalização dos servidores públicos. A atualização de 2020 manteve o foco na promoção do desenvolvimento dos servidores públicos.

De acordo com Moreira *et al.* (2016), as competências envolvem o conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), onde o conhecimento é adquirido através da formação acadêmica e experiências, a habilidade refere-se à capacidade de aplicar o conhecimento de forma eficaz, e a atitude define o comportamento do indivíduo em relação ao trabalho e aos outros. Bergue (2020) destaca que a aquisição dessas competências ocorre por meio de treinamento, desenvolvimento e educação, com cada uma visando diferentes níveis de complexidade e inovação. Apesar dos avanços, Moura e Souza (2016) identificam que a gestão de pessoas nas instituições públicas

ainda enfrenta desafios estratégicos significativos, como evidenciado nos relatórios do Tribunal de Contas da União (TCU) de 2017 e 2018, que apontam para a persistente limitação da gestão de pessoas a questões normativas e a falta de ações eficazes para a preparação de sucessores e a implementação do modelo de competências.

Diante desse contexto, o órgão conclui que a situação pesquisada é preocupante. Posteriormente, foram emitidas recomendações adicionais, orientadas por várias normativas. A esse respeito, Schmidt (2023) conclui que a discrepância entre o discurso e a prática é muito significativa. As recomendações adicionais, orientadas pelas normativas, são detalhadas no Quadro 3:

Quadro 3 – Instruções Normativas para alterações quanto ao desenvolvimento de competências dos servidores na Administração Pública Federal

(continua)

Ano	Autor	Documento	Título	Principais Contribuições
2019	Governo Federal do Brasil - Ministério da Economia/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal	Instrução Normativa nº 201	Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), de que trata o Decreto nº 9.991 de 2019.	A principal mudança foi incluir os gestores de todas as hierarquias como responsáveis pelo desenvolvimento contínuo dos subordinados reforça o alinhamento das capacitações aos objetivos institucionais e prioriza competências específicas para funções de liderança, reiterando a gestão por competências como meio de garantir conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao alcance dos objetivos.,
2021	Governo Federal do Brasil - Ministério da Economia/ Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal	Instrução Normativa Nº 21.	Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que	Atualizou procedimentos administrativos para maior eficiência e transparência nas ações governamentais, integrou sistemas de informação entre órgãos, reforçou a capacitação contínua dos servidores,

(conclusão)

Ano	Autor	Documento	Título	Principais Contribuições
			trata o Decreto nº 9.991 de 2019.	Introduziu novas metodologias de avaliação de desempenho e orientou a gestão pública para resultados com indicadores de eficácia, modernizando-a para ser mais ágil, transparente e eficiente em atender à sociedade.
2024	Governo Federal do Brasil - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos/Secretaria de Gestão de Pessoas	Instrução Normativa Nº 11.	Altera as Competências Transversais de um Setor Público de Alto Desempenho, do Anexo I da Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21 de 2021.	Incluiu competências para solução de problemas com dados, foco em resultados ao cidadão, mentalidade digital na gestão e promoção da diversidade e inclusão. As mudanças modernizam a gestão pública, reforçando a ética, visão sistêmica e destacando a necessidade de adaptação às demandas tecnológicas e sociais.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Apesar da existência de legislações, os órgãos públicos devem desenvolver e adotar políticas de gestão de pessoas mais modernas, como a gestão por competências, por exemplo. Entretanto, como observam Bergue (2010, 2019); Tamada e Cunha, (2022), essas políticas não devem ser implementadas de forma puramente burocrática ou como mera formalidade, elas devem ser articuladas de modo a impactar, tanto o desenvolvimento organizacional quanto o crescimento profissional, produzindo uma transformação nas práticas de gestão pública e garantindo a satisfação dos servidores, dos gestores e da sociedade que utiliza os serviços prestados.

Com base na literatura e legislação abordadas até o momento, nota-se a relevância da capacitação e qualificação dos servidores públicos para uma gestão estratégica de pessoas, alinhada aos objetivos institucionais, com a finalidade da prestação de serviços públicos de qualidade para a sociedade. Entretanto, a

capacitação precisa ser um procedimento continuado, pois as organizações evoluem, acompanhando as mudanças e demandas e conseqüentemente novas necessidades de competências (Schmidt, 2023).

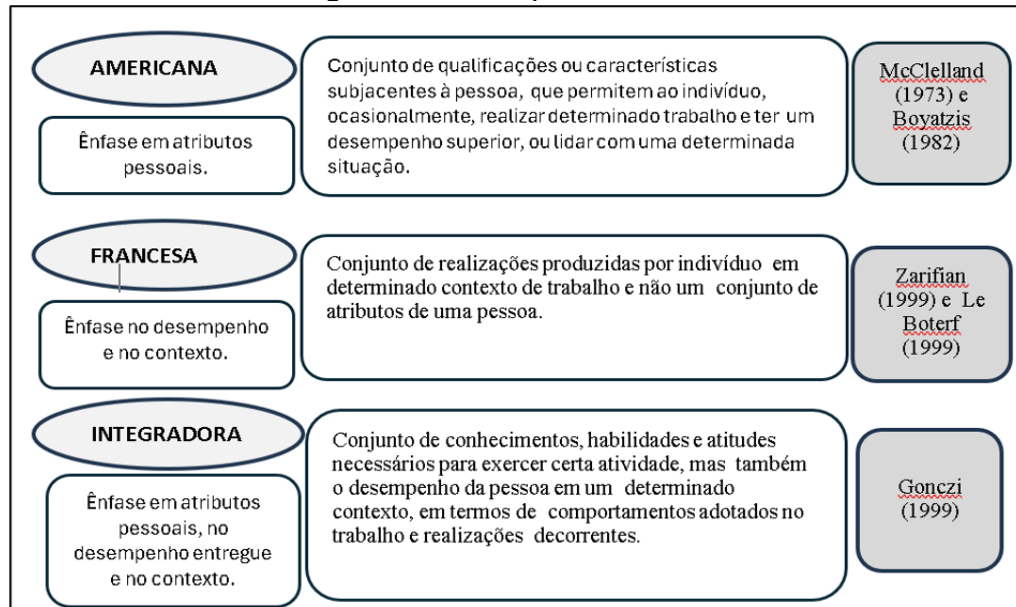
2.2 COMPETÊNCIAS

No fim da Idade Média, o termo “Competência” era essencialmente associado à linguagem jurídica, significando a delegação ou responsabilidade para julgamento ou emissão de pareceres (Isambert-Jamati, 1997; Pantoja, 2015). A partir da década de 1970, nos estudos de McClelland (1973), um conceito mais estruturado de competência passou a ser explorado em um contexto organizacional, diferenciando competências de aptidões, conhecimentos e habilidades. Nesse contexto, a competência não se restringe ao acúmulo de conhecimento, mas integra qualidades individuais que permitem ao indivíduo alcançar um desempenho superior em determinadas tarefas ou situações. Posteriormente Boyatzis (1982), fortaleceu a ideia ao associar competência à capacidade de gerar alto desempenho no trabalho. A expressão foi integrada à linguagem organizacional, sendo utilizada para se referir a capacidade de alguém que realiza adequadamente determinada atividade ou tarefa ou sobre a atuação deste indivíduo no contexto organizacional (Brandão, 2012) e tem sido fundamental para compreender a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas (Costa, 2020). Assim, considerando as pressões sociais e a complexidade das relações de trabalho, as organizações incluíram aspectos sociais e comportamentais no desenvolvimento dos empregados, valorizando a atitude como fator determinante de competência (Pantoja, 2015).

Entretanto, a literatura apresenta diferentes correntes. A vertente francesa, defendida por Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), enfatiza a produção de resultados no trabalho e a reflexão sistemática na execução profissional (Dutra, 2004; Brandão e Bahry, 2014; Pantoja, 2015; Costa, 2020). Gonczi (1999) propôs a vertente integradora, definindo a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar uma atividade, entendida como atributos pessoais conectados a um contexto específico e aplicados na prática, considerando os comportamentos adotados no ambiente de trabalho e os resultados alcançados (Carbone *et al.*, 2006; Brandão, 2012; Costa, 2020). Assim, Moreira *et al.*, (2016) identificaram duas instâncias de compreensão: a individual e a organizacional.

A Figura 2 ilustra as principais vertentes, conceitos de competências e seus precursores:

Figura 2 – Principais Vertentes



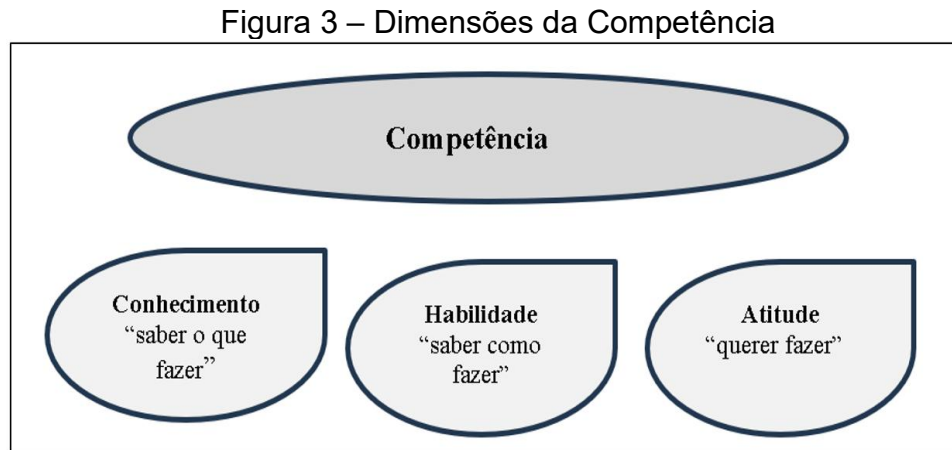
Fonte: Adaptada pela Autora (2024), adaptado de Costa (2020); Freitas; Odélius (2018).

As abordagens organizacionais mais modernas associam a competência diretamente ao desempenho. Sob essa ótica, dominar o conhecimento ou possuir habilidades específicas não é suficiente; a competência se consolida na sinergia e na aplicação prática dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no contexto de trabalho. É essa capacidade de mobilizar recursos para atingir o plano estratégico que gera resultados efetivos e agrega valor às organizações (Freitas; Brandão, 2006; Pantoja, 2015; Araújo; Capelli, 2022).

Este estudo, portanto, adota a vertente integradora, que considera a competência como o conjunto de capacidades aplicadas em um determinado contexto, resultando em entregas concretas, ao mesmo tempo em que entende que as competências podem se apresentar em diferentes níveis organizacionais, visto que, alguns estudiosos associam a noção de competência exclusivamente ao nível individual, enquanto outros a vinculam ao nível de equipes de trabalho ou à organização como um todo (Costa, 2020).

Então, verifica-se que as três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes, estão conectadas e representam um tripé, saber algo, saber como fazer e querer fazer

algo (Rabaglio, 2001) e sua aplicação precisa ser conjunta em torno de um objetivo no trabalho (Pantoja, 2015). Como ilustrado na Figura 3:



Fonte: elaborada pela autora, baseado em Durand (2006); Rabaglio (2001); Moreira *et al.*, (2016).

Nos estudos de Boyatzis (1982), o precursor no campo das competências e a sua defesa à formação gerencial, começaram a surgir distinções entre as competências gerenciais e outras competências individuais (Costa, 2020). De acordo com Brandão; Puente-Palacios; Borges-Andrade (2008), a manifestação das competências é afetada pelo contexto organizacional em que o indivíduo se encontra, refletindo as condições oferecidas pela organização para que essas competências possam ser aplicadas. Sendo assim, o contexto social, o apoio gerencial e as condições materiais adquirem relevância nessa dimensão (Pantoja, 2015).

Dessa forma, é importante ressaltar que as competências gerenciais desempenham um papel relevante para este estudo. Visto que, a identificação dessas competências para os ocupantes de cargos de gestão e sua influência na motivação dos servidores, constitui o objetivo desta pesquisa.

2.2.1 Competências de gestão

As competências de gestão representam um conjunto de comportamentos observáveis e potencialmente mensuráveis, fundamentais para o desempenho eficaz do gestor e de sua capacidade de melhorar o desempenho das organizações (Boyatzis, 1982). Ele identificou 21 competências gerenciais essenciais, abrangendo

dimensões como metas, liderança, recursos humanos e conhecimentos especializados (Brito; Paiva; Leone, 2012), que serão ilustrados no Quadro 4.

Quadro 4 – As competências gerenciais de Boyatzis (1982)

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS
Metas e Gestão pela Ação	Orientação eficiente, Produtividade, Diagnóstico e uso de conceitos, Preocupação com impactos (proativo)
Liderança	Autoconfiança, Uso de apresentações orais, Pensamento lógico, Conceitualização
Recursos Humanos	Uso de poder socializado, Otimismo, Gestão de grupo, Autoavaliação e senso crítico
Direção dos Subordinados	Desenvolvimento de outras pessoas, Uso de poder unilateral, Espontaneidade
Foco em Outros Clusters	Autocontrole, Objetividade perceptual, Adaptabilidade, Preocupação com relacionamentos próximos
Conhecimento Especializado	Memória, Conhecimento especializado

Fonte: Adaptada de Brito, Paiva e Leone (2012); Costa (2020).

Resende (2003) considera que as competências gerenciais são as principais formas de competência profissional, pois proporcionam o apoio necessário a todas as áreas organizacionais. O autor define essas competências como capacitações mais específicas, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos técnicos de administração e gestão, aplicáveis em atividades de direção, coordenação e supervisão.

É importante destacar que a gestão não se restringe apenas aos cargos de posições hierárquicas superiores, Lopes *et al.* (2010) destacam que essas competências incluem habilidades técnicas, humanas e conceituais, independentes de hierarquia.

Diante das constantes mudanças e incertezas no ambiente organizacional, o mapeamento e o desenvolvimento das competências gerenciais tornaram-se estratégias fundamentais. Esse enfoque permite definir o perfil profissional adequado para cada cargo, promovendo o aprimoramento contínuo, a motivação das equipes e a eficiência na qualidade e na produtividade, garantindo que a atuação do gestor contribua decisivamente para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais (Moreira *et al.*, 2016; Tanganelli, 2017; Araújo; Capelli, 2022).

Contudo, De Freitas e Odellius (2018) alertam que não existe uma definição universal das competências de gestão essenciais, pois elas variam conforme o contexto organizacional.

Dada à importância do tema, Oliveira (2023), compilou várias definições de competências gerenciais, identificando elementos comuns, como estratégia, impacto no desempenho, combinação de atributos, sensibilidade ao contexto e transversalidade entre cargos e organizações e liderança.

É possível observar a inclinação de cada autor por alguns destes elementos essenciais, nas definições contemporâneas de competências gerenciais, conforme ilustrado no Quadro 5.

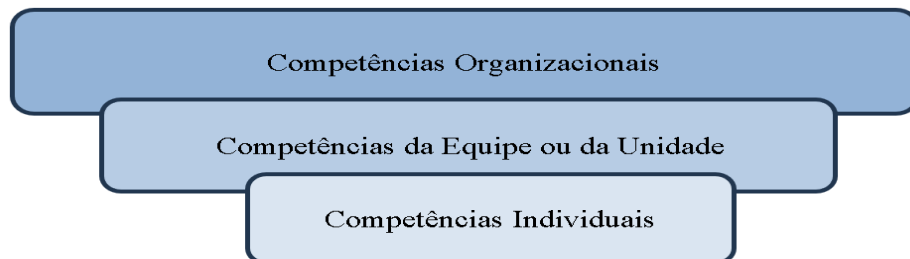
Quadro 5 – Conceitos contemporâneos de Competências Gerenciais

Autor (ano)	Definição de Competências Gerenciais
Alban-Metcalfe e Alimo-Metcalfe (2013)	Característica essencial de quem ocupa cargo de gestão ou papel de liderança. As competências de liderança são necessárias para que o indivíduo possa realizar o planejamento estratégico e, dessa forma, ajudar a transformar a visão de uma organização, departamento ou equipe em realidade.
Monteiro e Pantoja (2015)	Conjunto de comportamentos dos gerentes de equipes ou de uma unidade setorial.
Usman et al. (2018).	Capacidade de gerenciar recursos por meio de planejamento, organização e monitoramento para atingir as metas organizacionais de forma eficaz e eficiente.
Surdiman et al. (2019)	Característica subjacente que pode incluir um único conhecimento ou uma combinação de conhecimentos, habilidades ou outras características pessoais que são importantes para um desempenho profissional bem-sucedido.
Gunawan et al. (2020)	Aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes dos enfermeiros gestores de primeira linha em funções de gestão específica, o que é observado e medido como um comportamento.
Macias et al. (2021)	Constitui um tipo específico de trabalho que visa estimular a ação nos outros. Para orientar eficazmente, o gestor deve influenciar a equipe a cumprir os objetivos organizacionais, respeitando seus limites. As decisões e a forma como são aplicadas impactam diretamente a motivação dos colaboradores. O sucesso ou fracasso está fortemente ligado à personalidade do líder. Uma gestão eficiente influencia a produtividade e se reflete na realização de metas, na eficácia da estrutura organizacional, dos sistemas e dos controles administrativos.
Marin, Vargas e Giraldo (2022)	Conjunto de elementos fundamentais que viabilizam o sucesso das organizações ao favorecer a competitividade e o desenvolvimento econômico. Gestores adaptam seu estilo conforme o cenário para garantir a execução eficaz das tarefas. Seu papel é decisivo nas negociações e na concretização de planos. A liderança não depende da idade, mas sim da habilidade, experiência, ambição e responsabilidade.
Guzmán e Castorena (2023)	Habilidades de gestão que favorecem o desempenho organizacional de modo a alavancar a experiência e o conhecimento dos colaboradores, levando ao desenvolvimento de vantagens competitivas, gerando valor para as organizações.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2023); Freitas (2019).

A compreensão das competências gerenciais é essencial para analisar as interações entre habilidades individuais e organizacionais no contexto administrativo (Oliveira, 2023). No nível individual, competências humanas ou profissionais englobam habilidades específicas de indivíduos ou pequenas equipes, dividindo-se em técnicas, voltadas para atividades operacionais, e gerenciais, relacionadas aos comportamentos de supervisores ou dirigentes (Carbone *et al.*, 2006; Cockerill, 1994; Dutra, 2004). No nível organizacional, competências são definidas como atributos que tornam a organização eficaz, abrangendo conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas e valores que geram vantagens competitivas (Prahalad; Hamel, 1990; Green, 1999). Assim, essas categorias refletem o papel estratégico das competências no fortalecimento da gestão e da competitividade organizacional. Dessa forma, é importante ressaltar que as competências profissionais, conjuntamente a outros recursos e processos, constituem a base e a sustentação das competências organizacionais (Pantoja, 2015). A Figura 4 representa as competências em diferentes níveis organizacionais.

Figura 4 – As competências nos diferentes níveis organizacionais



Fonte: Adaptado de Pantoja (2015); Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2009).

De acordo com Figueiredo (2018), as organizações precisam atualizar e adaptar seus modelos de competências para suprir as falhas existentes, evitando defasagem e ineficácia. Figueiredo (2018) conclui que, devido à diversidade de conceitos e modelos sobre competências, é desafiador determinar o mais adequado e quais competências efetivamente contribuem para a eficácia dos gestores. Cada modelo possui características próprias e é implementado em contextos organizacionais específicos, impossibilitando a validação ou generalização dos resultados. Enquanto alguns modelos destacam habilidades emocionais, outros enfatizam a resolução de problemas, evidenciando a ausência de uma visão integrada das competências essenciais à liderança e gestão.

Diante do exposto, Oliveira (2023) conclui que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado às vantagens competitivas criadas e transmitidas pelos gestores a seus subordinados. Os gestores são os responsáveis por tomar as decisões que afetam a organização e seus resultados, permitindo que a organização se desenvolva alinhada ao modelo estratégico estabelecido, além de alcançar a excelência e a eficácia. Portanto, as competências gerenciais são o elo fundamental entre a estratégia e o operacional.

Considerando ainda, Brandão e Bahry (2014):

A aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional, o qual, por sua vez, é expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e pelas consequências desses comportamentos, em termos de realizações e resultados. O desempenho da pessoa representa, então, uma expressão de suas competências.

Dessa forma, a competência transcende a mera capacidade de execução, consolidando-se como uma fonte essencial de geração de valor e vantagem competitiva tanto para o desenvolvimento do indivíduo quanto para o sucesso da organização (Brito; Paiva; Leone, 2012; Brandão; Skorková, 2016). A Figura 5 ilustra esse entendimento.

Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Pinheiro e Jankowitsch (2023).

Oliveira (2023) reitera que as competências gerenciais estão diretamente relacionadas aos resultados do negócio, tornando a estratégia competitiva útil, traduzindo-a em ações concretas e em resultados positivos, mantendo a organização competitiva.

A aplicação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes contribui para o desempenho organizacional, que será percebido em resultados mais positivos.

Desta forma, este estudo está alinhado à literatura que aborda os conceitos em que os conhecimentos referem-se ao “saber o que fazer”, as habilidades ao “saber como fazer” e as atitudes ao “querer fazer”.

2.2.2 Competências de gestão no setor público

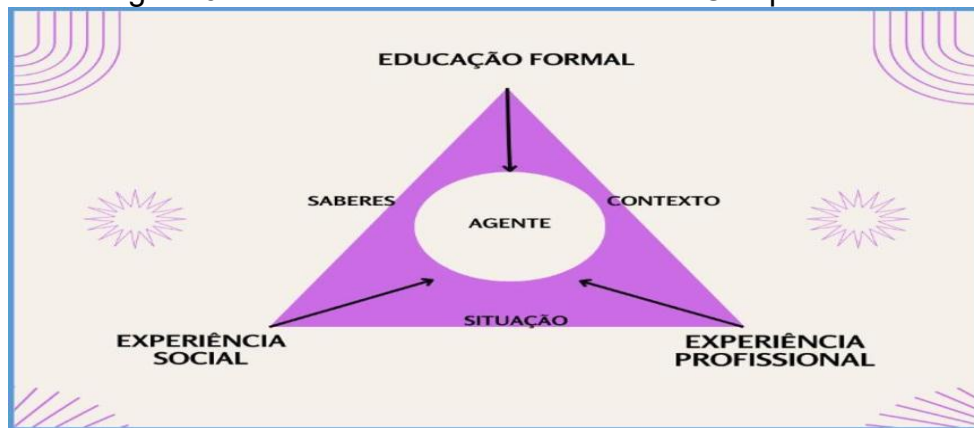
McClelland (1973) defende que o setor público deve identificar e avaliar competências específicas, que vão além de habilidades técnicas, abrangendo as competências interpessoais como comunicação, liderança e trabalho em equipe. Ele enfatiza a necessidade de avaliações contínuas, o que promoveria o desenvolvimento profissional e a melhoria da qualidade no serviço público, fomentando um ambiente de trabalho colaborativo, orientado para resultados e assim atendendo as necessidades da sociedade com eficácia. De Freitas (2016) define as competências gerenciais como comportamentos observáveis ou potenciais, que geram valor e resultados para indivíduos, equipes e organizações, adaptando-se ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.

A gestão por competências no setor público emerge como uma estratégia vital para integrar o desenvolvimento profissional aos objetivos institucionais em um cenário de crescentes demandas sociais e tecnológicas. As recentes reformas administrativas exigem que o gestor público atue com versatilidade, aliando formação generalista e experiência prática a habilidades de comunicação, facilitação e inovação. Esse perfil contemporâneo é indispensável para conectar as demandas da sociedade às decisões políticas, solucionar problemas complexos e garantir a prestação de serviços com excelência e foco no interesse público (Souza, 2004; Pacheco, 2010; Silva; Mello, 2011; Brandão; Bahry, 2014; Skorková, 2016; Sørensen; Torfing, 2018; Lopes *et al.*, 2020).

De acordo com Bergue (2019), a identificação e o desenvolvimento de competências gerenciais são fundamentais nas políticas de gestão, especialmente na capacitação de servidores públicos. Realizam-se diversos esforços para mapear competências, visando identificar a lacuna entre as competências exigidas e as existentes na organização, incluindo conhecimentos, habilidades, atitudes e liderança, essenciais para influenciar equipes e alcançar objetivos organizacionais (Freitas, 2019). Assim, Costa (2020) conclui que mapear, gerir e desenvolver as competências de gestão, é um processo desafiador, mas fundamental para as instituições públicas.

A avaliação das competências de liderança requer a observação dos comportamentos vinculados ao comprometimento, dado ao impacto na equipe. A sociedade espera que gestores públicos demonstrem responsabilidade, ética, transparência e visão estratégica, promovendo bem-estar e motivação no ambiente de trabalho (Oliveira, 2023; Slomski *et al.*, 2021). Os gestores devem conciliar objetivos individuais e organizacionais, administrar emoções e fomentar uma cultura organizacional positiva, sendo sua formação resultante da combinação de educação formal e experiências sociais e profissionais, em um ambiente favorável ao desenvolvimento contínuo (Brito; Magalhães, 2018; Vazquez *et al.*, 2019). Conforme demonstrado na Figura 6.

Figura 6 – Elementos formadores de uma Competência



Fonte: Silva, Bispo e Ayres (2019 *apud* Oliveira, 2023, p. 49).

Na administração pública, as competências organizacionais são as capacidades necessárias para cada órgão, que vão além das competências legais definidas pela lei de criação da instituição (Pantoja, 2015). A legislação estabelece apenas o ponto de partida, enquanto o conjunto de competências organizacionais se expande e evolui com as novas realidades, políticas e diretrizes ao longo do tempo (Carvalho *et al.*, 2009).

A definição adotada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública destaca o processo de capacitação e desenvolvimento, entendendo o modelo por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Pantoja, 2015, p. 07). Sendo assim, a Instrução Normativa (IN) SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 em seu Art. 2º, Inciso IV, explica que:

IV - competências transversais de um setor público de alto desempenho é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais (Brasil, 2021).

Considerando os critérios da OCDE (Ind), que orienta os países a desenvolverem a capacidade de liderança dos atuais e eventuais dirigentes para garantir o sucesso nas atividades públicas. A Instrução Normativa (IN) SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 apresenta o modelo de gestão por competências como um meio eficaz para definir comportamentos necessários ao desempenho eficiente dos servidores, assegurando que as instituições sejam formadas por pessoas qualificadas (Oliveira, 2023). No Art. 2º, Inciso V da IN 21/2021, define o conceito de competências de liderança: “V - Competências de liderança: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos agentes públicos para o exercício de funções de liderança na Administração Pública” (Brasil, 2021).

Entre as competências de liderança destaca-se, para fins deste estudo, aquela que se concentra na relação entre o líder e os subordinados, presente no Anexo II da IN no 21/2021, Brasil (2021), que são:

- a) Habilidade de guiar as pessoas na direção da visão, missão e objetivos organizacionais, atuando como líder engajador, motivador, construindo um ambiente inclusivo e favorável à cooperação e ao trabalho em equipe.
- b) Capacidade de promover uma liderança que associe o alto desempenho da equipe ao bem-estar dos indivíduos em sua rotina de trabalho.
- c) Conhecimento para valorizar o capital humano da organização, propiciando à equipe oportunidades de formação e compartilhamento do conhecimento no ambiente institucional, além de promover uma cultura institucional propícia à aprendizagem contínua e o desenvolvimento de pessoas orientado para os resultados.

2.2.3 Liderança

A liderança é um processo de influência, geralmente de uma pessoa, onde um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento de metas (Bowditch; Buono, 2009) e desempenha um papel primordial na gestão. Existem dois tipos de liderança:

a transacional, caracterizada pela troca de favores, e a transformacional, baseada em ideias, metas e emoções (Pereira; Silva, 2011).

Líderes transacionais focam na gestão de equipes e resolução de conflitos, enquanto líderes transformacionais são autênticos, colaborativos e centrados em aprendizado e valores (Pereira; Silva, 2011). A confiança dos colaboradores, essencial para a motivação e o sucesso organizacional, requer competência técnica e equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Fontenele; Rodrigues, 2017; Mithel, 2013). Assim, a liderança, como um processo complexo de coordenação, direção e comunicação, é uma habilidade treinável e adaptável ao contexto organizacional, capaz de integrar equipes e maximizar seu potencial (Macedo, 2022; Biazzi, 2017)

As competências associadas à liderança evoluem constantemente, demandando do gestor habilidades que equilibrem o planejamento estratégico com a gestão participativa e o desenvolvimento humano (Figueiredo, 2018). No setor público, a aplicação eficaz do modelo de gestão por competências torna-se indispensável para maximizar o desempenho organizacional; a subutilização dessas capacidades compromete a eficiência administrativa e o investimento público na formação dos servidores, exigindo dos líderes uma rápida adaptação às novas demandas sociais (Bergue, 2019).

No contexto da Administração Pública, a liderança distingue-se por sua submissão a restrições legais e institucionais e pela priorização inegociável do interesse público e dos valores democráticos. Diferentemente do setor privado, exige-se do gestor público não apenas planejamento eficaz e visão estratégica, mas também uma atuação pautada pela integridade, ética e busca pela excelência profissional, promovendo assim a cidadania e o bem-estar coletivo (Ospina, 2017; Crosby; Bryson, 2018; Oliveira, 2023; Pimenta, 2023).

Todavia, Pinheiro e Sané (2023) destacaram a falta de inovação na formação de líderes e na escolha de pessoas qualificadas para cargos de poder na Administração Pública, o que desmotiva funcionários competentes e compromete o desenvolvimento organizacional.

No entanto, desde sua criação pela Lei nº 6.871, em 1980, a Enap - Escola Nacional de Administração Pública, tem a missão de transformar a cultura dos agentes públicos, promover inovações no ensino, na gestão organizacional e nas áreas digital, social e econômica. Isso significa que ela deve promover a formação e o aperfeiçoamento de competências dos agentes públicos para que eles sejam capazes

de atender às demandas e expectativas da sociedade, entregando uma gestão pública com qualidade, inovação e foco nas pessoas (ENAP, PDI – 2020/2024).

Considerando que a Enap, ao longo dos anos, promoveu inúmeros programas e projetos para desenvolver a capacitação e a qualificação dos servidores públicos, vale salientar a instituição pela Portaria SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 37/2022, da Rede “LideraGOV” de Desenvolvimento de Líderes na Administração Pública Federal. Em seu Art. 1º elenca os objetivos, ilustrados no Quadro 6.

Quadro 6 – Objetivos do Programa “LideraGOV”

Inciso	Objetivo
I	Fortalecer vínculos entre egressos do Programa-Piloto "LideraGOV".
II	Consolidar o Programa como iniciativa permanente dos líderes da Administração Pública Federal.
III	Propiciar visibilidade do Programa-Piloto entre seus egressos, órgãos da administração e sociedade civil.
IV	Integrar plataformas e fóruns de discussão dando visibilidade ao Programa.
V	Fomentar o processo de desenvolvimento das capacidades dos egressos.
VI	Promover uma cultura de liderança orientada ao interesse público.
VII	Incentivar a troca de conhecimentos e experiências na gestão pública.

Fonte: elaborado pela autora, baseado na Portaria SGP-ENAP/SEDGG/ME Nº 37da ENAP (Brasil, 2022).

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o Programa LideraGOV, visa construir uma rede de servidores qualificados, preparados para atuar de forma comprometida com o serviço público e prontos para ocupar cargos e funções estratégicas. O público-alvo do programa são servidores públicos efetivos da Administração Pública Federal do Poder Executivo, regidos pela Lei nº 8.112/1990, que possuam diploma de nível superior e que não ocupem Cargos e Funções Comissionados de nível 13 ou superior, ou equivalentes (ENAP, 2024). Tendo suas premissas demonstradas na Figura 7.

Figura 7 – Premissas do Programa “LideraGOV”

Desenvolvimento de pessoas	Fomento de cultura organizacional	Formação de uma burocracia representativa
Desenvolver pessoas para uma direção pública competente, inclusiva e segura, focada na inovação e calcada no ethos público, nos valores democráticos e na humanização do serviço público.	Fomentar uma cultura organizacional nas funções de liderança da APF, orientada para resultados em prol do valor público e baseada na gestão da diversidade.	Contribuir com a formação de uma burocracia representativa da população brasileira nos cargos de direção da APF, como forma de aprimoramento das políticas públicas.

Fonte: Enap (2024).

Logo, observa-se que a Administração Pública tem buscado investir no desenvolvimento de líderes capacitados, através de ações e programas, visando o aprimoramento da gestão pública.

Diante da volatilidade e das exigências do cenário atual, a capacitação contínua de gestores consolida-se como um fator estratégico. Embora a liderança possua traços intrínsecos, ela é uma competência amplamente desenvolvível por meio de treinamentos. Instituições que investem nesse aprimoramento não apenas elevam sua eficiência e alinham talentos às necessidades organizacionais, mas também se tornam mais atraentes, retendo bons profissionais ao proporcionar oportunidades concretas de crescimento individual e coletivo (Macedo, 2022).

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

As dinâmicas do ambiente de trabalho afetam diretamente a percepção e a vida dos trabalhadores, exigindo inteligência prática e criatividade para lidar com as demandas diárias. Nesse cenário, o trabalhador busca contribuir com a organização esperando, em contrapartida, um reconhecimento simbólico essencial para a consolidação de sua identidade e realização pessoal (Dejours, 2004; Dejours; Gernet, 2016). Por seu caráter subjetivo e por ser influenciada por uma multiplicidade de fatores internos e externos, a motivação humana configura-se como um dos desafios mais complexos da gestão. Compreender esses aspectos e os mecanismos que impulsionam os indivíduos tornou-se fundamental para os gestores que buscam alinhar produtividade, satisfação e desenvolvimento organizacional (Bueno, 2002; De Moura; Lopes; Pereira, 2014; Silva *et al.*, 2017; Dourado; Souza, 2020).

Com as mudanças na estrutura de trabalho e a busca pela máxima produtividade, tornou-se necessário que gestores compreendam os aspectos que

influenciam a motivação humana (Bueno, 2002). Portanto, os estudos que abordam à motivação de pessoas são considerados relevantes para o contexto organizacional (Silva *et al.*, 2017). Contudo, a ausência de consenso sobre o conceito de motivação e seu papel no trabalho gera uma pluralidade de teorias motivacionais (Latham, 2012), que abordam sua origem, evolução e influência no comportamento em direção a objetivos específicos (Dourado; Souza, 2020).

A motivação divide-se em intrínseca e extrínseca (Ryan; Deci, 2000; Souza, 2023). Conforme demonstra o Quadro 7:

Quadro 7 – Motivação intrínseca e extrínseca

Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
Decorrente de fatores internos, provenientes do próprio indivíduo e de sua vontade de alcançar objetivos pessoais.	Decorrente de fatores externos, como reconhecimento, promoções, agradecimentos, entre outros.

Fonte: Baseado em Zonatto, Silva e Gonçalves (2018); Souza (2023).

A interação entre essas motivações contribui para o comprometimento afetivo, fortalecendo o vínculo emocional entre colaboradores e organização, contribuindo para a satisfação no trabalho (Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

Curado (2022) ressalta que a combinação de motivações intrínseca e extrínseca gera condições ideais para excelência profissional, reforçando a importância de entender o que motiva os colaboradores. Tal compreensão é fundamental para a gestão, pois permite que os líderes desenvolvam estratégias que alinhem os interesses dos colaboradores com os objetivos organizacionais, fundamentando-se em teorias motivacionais desenvolvidas ao longo do tempo.

2.3.1 As principais teorias de motivação

Não existe uma definição absoluta de motivação, mas diversas teorias para explicá-la. Nos anos 50 surgiram as três teorias mais específicas sobre a motivação, são clássicas e mesmo desatualizadas e menos fundamentadas, elas são as mais conhecidas e embasam as teorias contemporâneas (Robbins, 2009; Curado, 2022).

As teorias contemporâneas, são menos populares, mas apresentam maior fundamentação. Apesar de não serem perfeitas, são atualmente as melhores e mais avançadas para explicar fenômenos complexos (Robbins, 2009; Curado, 2022).

Além disso, as abordagens teóricas da motivação dividem-se em duas perspectivas. As teorias de conteúdo focam nos fatores internos ao indivíduo ou no ambiente que afetam o comportamento e as ações, abordando as necessidades e os incentivos. Já as teorias de processo examinam os mecanismos que ativam e direcionam o comportamento dos colaboradores. Em suma, enquanto as teorias de conteúdo explicam o que motiva, as teorias de processo mostram como aplicar a motivação na prática (Souza, 2023).

O Quadro 8 ilustra as principais teorias motivacionais e os conceitos mais referenciados.

Quadro 8 – Principais teorias Clássicas e contemporâneas

(continua)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Clássica 1954	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Sugere que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, representada por uma pirâmide. Na base estão as necessidades de nível inferior, como as fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo, entre outras) e as de segurança (proteção contra danos físicos e emocionais). No topo, encontram-se as necessidades de nível superior, como as sociais (afeição, aceitação, amizade e pertencimento a um grupo), as de estima, que envolvem fatores internos (autorrespeito, realização e autonomia) e externos (status, reconhecimento e atenção), e, por último, a necessidade de autorrealização (crescimento, autodesenvolvimento e realização do próprio potencial). A satisfação progressiva dessas necessidades é fundamental para o desenvolvimento humano e motivacional.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Dois Fatores	Frederick Herzberg	Clássica 1959	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Sugere a distinção entre a presença de fatores de higiene (extrínsecos - como salário e condições de trabalho), que não garantem satisfação, mas sua ausência pode causar insatisfação. E dos Fatores Motivacionais (intrínsecos - como reconhecimento e realização) que geram estímulo e satisfação quando presentes, mas sua ausência resulta em insatisfação. Em seu livro, Herzberg (1987) diz que: “o indivíduo motivado apresenta maior disposição para trabalhar, ou seja, estar motivado promove maior dedicação ao trabalho”. Portanto, sob o prisma motivacional, essa teoria considera a percepção que o trabalhador possui sobre o seu papel dentro da organização, a partir da análise do cargo que ocupa.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
X e Y	Douglas McGregor	Clássica 1960	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Caracteriza o comportamento humano sob duas abordagens distintas: Teoria X (que retrata o homem como indolente e preguiçoso por natureza, necessitando de supervisão rígida) e Teoria Y (trabalhadores intrinsecamente motivados buscando responsabilidade e autorrealização, buscando desempenhar seu trabalho do melhor modo possível). Essa Teoria não é apenas uma visão oposta ao comportamento humano, também refletem estilos diferentes de gestão.			

(continuação)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
X e Y	Douglas McGregor	Clássica 1960	Conteúdo
A Teoria X sugere um estilo de gestão autoritário, onde o controle e a supervisão são essenciais para garantir a produtividade. Em contraste, a Teoria Y promove um estilo de gestão participativo, onde os gestores confiam nos funcionários, incentivam a autonomia e criam um ambiente que favorece a inovação e o crescimento pessoal. A escolha entre essas abordagens pode influenciar fortemente a cultura organizacional e o desempenho da equipe.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Hawthorne	Elton Mayo	Clássica 1932	Processo
Descrição: conceito e ideias: Sugere que a atenção dada aos trabalhadores pode influenciar positivamente sua produtividade. A teoria afirma que a motivação dos colaboradores é impulsionada mais por fatores sociais e psicológicos, como relações humanas, pertencimento e reconhecimento, do que fatores físicos e econômicos, como incentivos financeiros ou melhorias nas condições físicas do trabalho. Logo, influenciando diretamente na satisfação, no comportamento e na produtividade dos trabalhadores. Essa Teoria compreende que a motivação no ambiente de trabalho é complexa e multifacetada e destaca a necessidade de um enfoque humanizado na gestão das organizações. Latham (2012) considera que a Teoria de Hawthorne, “transformou a maneira como as organizações entendem a motivação, ressaltando a importância das necessidades sociais e do apoio emocional no ambiente de trabalho.”			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Necessidades Aprendidas	David McClelland	Contemporânea 1961	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Propõe que as necessidades humanas são adquiridas ao longo do tempo e influenciadas pela cultura e experiências pessoais. Essa Teoria defende que as pessoas são motivadas por meio de três grupos de necessidades, as necessidades de realização (sucesso), as necessidades de poder (controlar ou influenciar) e as necessidades de afiliação (relacionamento) no trabalho. Afirma que entender essas necessidades pode prever comportamentos no trabalho.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Estabelecimento de Objetivos	Edwin Locke	Contemporânea 1968	Processo
Descrição: conceito e ideias: Enfatiza a importância da definição de metas específicas e desafiadoras para a motivação e o desempenho dos indivíduos. A definição das metas direciona o comportamento e aumentam a persistência e a motivação, pois os indivíduos se sentem desafiados a alcançar os objetivos. Além disso, o feedback contínuo sobre o progresso são fundamentais para aumentar a motivação, pois permite ajustar os esforços e estratégias, potencializando a probabilidade de sucesso e do alcance dos objetivos.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Equidade	John Stacey Adams	Contemporânea 1963	Processo
Descrição: conceito e ideias: Aborda a motivação em termos de justiça e equidade nas relações de trabalho, na comparação com outros indivíduos ou grupos. A satisfação é avaliada com base nas suas contribuições (esforço, experiência, habilidades) e recompensas (salário, benefícios, reconhecimento) em relação a outros. A percepção de equidade é essencial para a motivação, a tendência é estarem mais satisfeitos e produtivos. Portanto, essa teoria enfatiza a importância de práticas justas de remuneração e reconhecimento no local de trabalho para manter os colaboradores motivados e engajados.			

(conclusão)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Expectativa	Victor Vroom	Contemporânea 1964	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Sugere que a motivação é influenciada pela expectativa de que o esforço levará ao desempenho desejado e a recompensas. Essa teoria é fundamentada em três componentes principais: a expectativa, que é a crença de que o esforço resultará em um desempenho eficaz; a instrumentalidade, que se refere à percepção de que um desempenho específico levará a recompensas; e a valência, que é o valor que o indivíduo atribui a essas recompensas. Dessa forma, essa abordagem destaca a importância das percepções pessoais e das expectativas na determinação do comportamento motivacional, indicando que a motivação está relacionada à força do desejo de alcançar bons resultados, ao desempenho obtido, à recompensa oferecida e às expectativas de resultado.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Teoria da Autodeterminação (TAD)	Richard M. Ryan e Edward L. Deci	Contemporânea 1981	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Enfatiza a importância da autonomia, competência e relacionamento para a motivação e bem-estar, como essenciais para compreender o comportamento humano e promover ambientes que incentivem o desenvolvimento pessoal. Essa teoria aborda como as condições sociais e ambientais impactam a motivação, o aprendizado e o desempenho em diversos contextos. Os principais elementos são a motivação intrínseca, que é impulsionada pela tendência humana ao aprendizado e à criatividade; a autorregulação, que envolve a internalização de valores e a utilização de estratégias para alcançar objetivos; e a satisfação das necessidades psicológicas, que são essenciais para a saúde psicológica. A teoria examina o impacto das condições sociais na motivação e explica que a autonomia pode coexistir com atitudes coletivistas, sem individualismos.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Envolvimento Organizacional	Meyer e Allen	Contemporânea 1991	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: O envolvimento pode ser analisado sob duas perspectivas: atitudinal, em que os comportamentos influenciam sua estabilidade ou mudança, e comportamental, em que as atitudes decorrentes de ações afetam a probabilidade de repetição futura. Trata-se de um estado psicológico que define a relação do colaborador com a organização e influencia sua permanência. Apresenta-se em três vertentes: afetiva, marcada pela identificação emocional e pela vontade de permanecer; de continuidade, vinculada aos custos de saída e à necessidade de manter o vínculo; e normativa, sustentada pelo sentimento de obrigação. Entre elas, o envolvimento afetivo é o que mais favorece o desempenho, enquanto os demais têm impacto reduzido.</p>			

Fonte: Baseado em Robbins (2009); Silva *et al.* (2017); Ferreira (2018); Zonatto, Silva e Gonçalves (2018); Curado (2022); Souza (2023).

Sobre motivação e satisfação, Pasetto e Mesadri (2012, p. 109) observam:

[...] podemos fazer uma distinção entre satisfação e motivação: satisfação refere-se a sentimentos, uma emoção que se tornou sentimento quando foi deslocada para um objeto; sendo assim, satisfação é a consequência e não a causa primária. Já a motivação é a causa primária, o desejo ou a necessidade.

No contexto organizacional, a motivação atua como o principal impulsionador do comportamento humano, mobilizando fatores emocionais, biológicos e sociais para o alcance de metas. A presença de estímulos adequados gera satisfação psicológica e fortalece o comprometimento afetivo, criando um vínculo emocional entre o colaborador e a organização. Essa sinergia não apenas aumenta a produtividade individual, mas também promove a melhoria contínua do desempenho, evidenciando que alinhar os objetivos institucionais às expectativas e características dos empregados — como idade, gênero e escolaridade — é vital para garantir um ambiente produtivo e engajador (Wyse, 2018; Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018; Dumitrescu *et al.*, 2023)."

2.3.2 Motivação dos servidores públicos

A administração pública é responsável pelo gerenciamento de recursos direcionados aos interesses de uma sociedade, assim, nesse contexto, a motivação adquire uma importância ainda mais relevante. Entretanto, Serviço Público significa muito mais do que um local de emprego ou de execução de tarefas, é a aplicação de um senso de dever e por que não, um senso de moralidade pública.

Até a década de 1980, a Motivação para o Serviço Público (MSP) não apresentava um conceito claro, sendo abordada de maneira ampla. Contudo, nas décadas seguintes, o conceito evoluiu significativamente: passou de uma simples predisposição individual pela escolha da carreira pública (Perry; Wise, 1990) para um compromisso mais amplo com o interesse público e o desejo de realizar um trabalho de qualidade à sociedade (Scott; Pandey, 2005). Mais recentemente, a literatura consolidou a MSP como um conjunto estruturado de crenças e valores que orientam as ações do indivíduo para a prestação de serviços voltados à promoção do bem-estar coletivo (Vandenabeele, 2007; Perry; Hondeghem; Wise, 2010). Portanto, quando os servidores se identificam com os valores de sua instituição, contribuem de forma mais efetiva para o cumprimento da missão organizacional (Perry; Wise, 1990; Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2014).

Ao pesquisarem servidores públicos, Lima e Silva (2014) evidenciaram um ciclo na formação do significado de ser servidor: desejo de ingresso, conquista, vivência da atividade e reflexão sobre o contexto. No entanto, a exigência de polivalência, a natureza dos cargos, a responsabilidade inerente à atividade, a falta de recursos, as

constantes cobranças, a imagem desgastada do serviço público e ações administrativas negativas geram estresse, desgaste físico e emocional e desmotivação. A falta de transparência nas políticas, decisões e práticas administrativas podem comprometer a confiança, arruinando a motivação dos servidores. A qualidade das atividades no serviço público depende de fatores externos e internos. Sendo assim, além das habilidades técnicas, o fator humano é essencial para garantir a qualidade dos serviços no serviço público.

Wyse (2018) considera que a compreensão das motivações humanas é fundamental para a eficiência e eficácia da gestão pública. A eficiência decorre das atividades dos indivíduos dentro da instituição e a eficácia reflete o impacto externo de suas ações. Ele conclui que fatores intrínsecos e extrínsecos influenciam o comportamento dos servidores, e devem ser considerados na elaboração de estratégias para ambientes de trabalho eficazes e alinhados aos objetivos organizacionais, promovendo uma gestão mais eficiente. Logo, servidores motivados tendem a apresentar melhor desempenho e comprometimento nas atividades.

Investigando a relação entre liderança e motivação no serviço público, com o objetivo de melhorar a eficácia e eficiência desse setor, Pimenta (2023), identificou estilos e práticas de liderança que influenciam a motivação. A análise destacou a liderança transformacional, que inspira e motiva o alcance dos objetivos comuns e a liderança servidora voltada ao bem-estar e desenvolvimento dos servidores, como promovedoras dessa motivação. Além disso, fatores como desempenho, atitudes, satisfação, bem-estar e comprometimento são identificados como determinantes na relação entre liderança e motivação, demonstrando a necessidade de uma abordagem estratégica e individualizada na gestão de recursos humanos no setor público.

A motivação no serviço público deve ser tratada de forma integrada, considerando as necessidades pessoais e as condições contextuais do trabalho. Quando os fatores intrínsecos (realização pessoal) e extrínsecos (reconhecimento, promoções e condições adequadas) são atendidos, os servidores sentem-se valorizados, o que fortalece o vínculo emocional com a instituição e aumenta o comprometimento organizacional. Essa dinâmica não apenas reduz o absenteísmo e a rotatividade, mas melhora significativamente o clima e o desempenho. Portanto, cabe à gestão formular políticas que encarem a motivação como elemento estratégico para a retenção de talentos e a excelência dos serviços prestados à sociedade (Neto; Gomes, 2015; Duarte; Teixeira; Sousa, 2019; Oliveira, 2023; Souza, 2023).

Continuamente, surgem novos desafios, exigindo adequações no planejamento da força de trabalho da Administração Pública. Nesse contexto, a melhor alternativa pode estar na capacitação dos servidores que já compõem o quadro de pessoal do órgão, otimizando o desenvolvimento das competências e a gestão do desempenho dos servidores (Silva *et al.*, 2012).

No estudo de Oliveira (2023), a avaliação dos gestores pelos colaboradores proporcionou feedback valioso, servindo como base para fundamentar o desenvolvimento de políticas de treinamento e seleção de gestores mais alinhadas estrategicamente. Essa abordagem se destaca, visto que pode ajudar as instituições públicas a identificarem falhas e reconhecer a motivação e o bem-estar no trabalho como fatores estratégicos de gestão.

Considerando que a Rede federal de ensino vivencia uma grande expansão, Barros (2015) sugere a realização de pesquisas com os servidores públicos das instituições federais de ensino, voltadas à motivação e satisfação. No contexto do serviço público educacional, a motivação dos servidores é ainda mais relevante, uma vez que influencia diretamente a qualidade da educação oferecida à população. A implementação de estratégias motivacionais adequadas pode ser um fator decisivo para garantir a produtividade e o comprometimento dos servidores públicos no desenvolvimento das suas funções, resultando na excelência no serviço público educacional (Souza, 2023).

2.4 RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO

A valorização dos colaboradores e a criação de um ambiente de trabalho estimulante são essenciais para a modernização e o sucesso organizacional. Para que as equipes se mantenham motivadas e engajadas, os gestores devem buscar compreender as particularidades de cada servidor, individualizando metas e recompensas para alinhar os objetivos pessoais aos institucionais. Nesse sentido, a oferta de feedback constante e a promoção de treinamentos focados no desenvolvimento de competências e em valores como integridade, transparência, responsabilidade, justiça e coletivismo, não apenas favorecem a satisfação no trabalho, mas também consolidam um espaço colaborativo e voltado à excelência na prestação de serviços (Robbins, 2005; Dos Reis; Dias; Alves, 2015; Skorková, 2016; Huang, 2022).

Como observou Robbins (2005, p. 160):

Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isso vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho.

De acordo com Medeiros (2014), a motivação e a satisfação dos colaboradores são fundamentais para a eficiência, cooperação entre equipes, inovação e redução de absenteísmo e rotatividade. No contexto organizacional, a motivação direciona os indivíduos para a busca de suas satisfações pessoais, todavia reflete diretamente no alcance dos objetivos organizacionais.

Para alcançar o sucesso, é necessário implementar práticas de gestão de recursos humanos eficientes e rigorosas na qualidade (Dos Reis; Dias; Alves, 2015). No ambiente organizacional, o comportamento humano é influenciado por muitos fatores, incluindo a relação com o gestor. Quando o gestor atua de forma ética, reconhecendo e valorizando o desempenho dos seus colaboradores, há um aumento na disposição destes em permanecer na organização, promovendo maior comprometimento e envolvimento, e conseqüentemente influenciando processos, atitudes e comportamentos (Soto *et al.*, 2018; Oliveira, 2023).

As práticas mencionadas estão associadas às competências gerenciais de Processos e Resultados, Relações Humanas e Inovação, nas quais os líderes devem agir com imparcialidade, favorecendo a harmonia e a segurança psicológica (Freitas, 2019). A falta desses fatores pode resultar em efeitos negativos, como a exaustão emocional e o comprometimento motivacional dos colaboradores (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014). Gestores que demonstram competências e habilidades voltadas ao desenvolvimento das equipes, como visão, aprendizagem, inovação e comunicação, tendem a estabelecer relações de alta qualidade com seus subordinados (Oliveira, 2023).

A competência, no contexto do desempenho organizacional, é o principal fator de valorização das pessoas, pois a excelência de uma organização se reflete através dos resultados das competências individuais de seus colaboradores, impactando diretamente na qualidade dos serviços ou produtos entregues (Resende, 2003). Dessa forma, a excelência organizacional está ligada à capacidade de incentivar e

valorizar seus colaboradores, destacando-se a importância das práticas de gestão voltadas ao bem-estar e à motivação no ambiente de trabalho (Oliveira, 2023).

As competências gerenciais representam os comportamentos exigidos para funções de supervisão, exigindo a aplicação prática de conhecimentos, habilidades e atitudes. Na gestão pública brasileira, a exigência de profissionalismo e a adoção de processos gerenciais focados em competências — respaldadas por normativas como o Decreto Federal nº 9.991/2019 — constituem uma estratégia fundamental. Ao identificar e investir no desenvolvimento do seu capital humano, a organização forma servidores mais motivados e participativos, o que impulsiona a melhoria contínua dos processos internos e eleva significativamente a eficiência e a qualidade do serviço público prestado (Brandão *et al.*, 2010; Costa, 2020; Tamada; Cunha, 2022; Pinheiro; Jankowitsch, 2023; Brasil, 2019a; Nunes *et al.*, 2019).

O relatório “Public Employment and Management 2023” da OCDE (2023) tem como principal objetivo analisar e propor melhorias no sistema de emprego público e gestão no Brasil, visando aumentar a flexibilidade e a eficiência do serviço público, com a identificação das necessidades atuais e futuras da administração pública, promovendo uma estrutura que permita a adaptação a desafios emergentes. Além disso, o documento reforça a relação entre competências e motivação no serviço público, observando que quando os servidores se sentem reconhecidos e valorizados, o que aumenta sua confiança, sua motivação, seu engajamento e satisfação no trabalho.

O relatório recomenda, ainda, a implementação de sistemas de gestão de desempenho que alinhem as competências individuais aos objetivos organizacionais, promovam o desenvolvimento profissional e valorizem do aprendizado contínuo. Essas estratégias são fundamentais para criar um ambiente de trabalho motivador, melhorar a eficácia do serviço atrair e reter talentos. Dessa forma, o relatório aponta que a relação entre competências e motivação é um fundamento essencial para a construção de um serviço público mais dinâmico e alinhado às necessidades da sociedade.

Um exemplo prático é o estudo de Castro e Lopes (2023) que relata a ação de desenvolvimento da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) implementada como parte de seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) vinculada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que visa capacitar os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), para a elaboração de projetos de pesquisa.

Trata-se do curso de Elaboração de Projetos de Mestrado e Doutorado, que promoveu o desenvolvimento pessoal e profissional dos participantes e incentivou sua integração ao ambiente acadêmico. Além de uma relevante redução no tempo de aprovação dos servidores em programas de mestrado e doutorado, o que representou um crescimento pessoal e profissional significativo. Além disso, as pesquisas realizadas pelos servidores, frequentemente se relacionaram com suas funções na universidade, contribuindo para a melhoria dos processos internos de trabalho. Com essa iniciativa, a gestão da UFMG destaca a importância do papel dos TAEs na educação, fortalece as carreiras e demonstra como sua formação acadêmica pode impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Entretanto, ao relacionar a valorização das competências às características das organizações públicas, como missão, objetivos e especificidades de funcionamento, persiste uma lacuna no conhecimento sobre o impacto das competências de gestão na dinâmica motivacional dos servidores, em especial do segmento Técnico Administrativo em Educação (TAEs), que são os profissionais responsáveis pelas atividades administrativas e operacionais vinculadas à Pesquisa, Ensino e Extensão nas Instituições Federais de Ensino (De Assis, 2023;2024).

2.5 AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO MAIS IDENTIFICADAS

Nos estudos de Lopes *et al.* (2020), foram identificadas e agrupadas três categorias mais amplas de competências: competências de relacionamento e interação; competências relacionadas ao ambiente da organização; e competências relacionadas à execução da tarefa e ao desenvolvimento do próprio gestor. Conforme ilustradas no Quadro 9:

Quadro 9 – Categorias de competências mais analisadas

(continua)

Categoria de Competências	Competências
Competências de Relacionamento e Interação	Comunicação, Colaboração, Trabalho em Equipe, Cooperação, Construção de Parcerias, Motivação dos Funcionários, Relacionamento Interpessoal, Saber Ouvir, Capacidade de Negociação, Articulação, Mobilização, Gestão de Conflitos

(conclusão)

Categoria de Competências	Competências
Competências Relacionadas ao Ambiente Organizacional	Visão Estratégica, Capacidade de Inovação, Gestão da Mudança, Flexibilidade, Criatividade, Visão de Futuro
Competências Relacionadas à Execução da atividade gerencial e Desenvolvimento do Gestor	Aprendizagem Contínua e Autodesenvolvimento, Capacidade de Decisão, Resolução de Problemas, Foco em Resultados, Capacidade de Coordenação e Planejamento, Conhecimentos Técnicos e Operacionais

Fonte: Elaborado pela autora, baseado no estudo de Lopes *et al.*, (2020).

Tamada e Cunha (2022) concluem que, o aspecto primordial do tema Competências, é que todo o processo deve estar em consonância com a definição das estratégias da atividade e das competências essenciais da organização. No entanto, algumas das principais competências apontadas no seu estudo para determinados cargos, são as listadas no Quadro 10:

Quadro 10 – As principais competências para cargos de gestão

Tipo de Competência	Competências
Competências Individuais	Liderança, Atitude Ética, Flexibilidade, Inovação, Comunicação, Iniciativa, Responsabilidade, Trabalho em Equipe
Competências requeridas a gestores e servidores	Competência Política, Capacidade de Articulação, Diálogo e Negociação, Habilidade para Formar Parcerias, Planejamento, Atitude e Ética, Relacionamento Interpessoal, Responsabilidade, Visão Estratégica, Liderança, Orientação para Resultados, Capacidade Empreendedora, Gestão de Conflitos
Competências Organizacionais	Foco no Planejamento Estratégico, Implantação de Estratégias para Sistemas de Controles Gerenciais, Produção de Informação, Relacionamento com a Cultura Organizacional

Fonte: Baseado no estudo de Tamada e Cunha (2022).

Para tanto, Oliveira (2023), sintetiza as principais dimensões que estão sob influência direta dos gestores, e que, dependendo de seu comportamento, podem moldar as atitudes dos colaboradores em relação ao ambiente, ao comprometimento e ao desempenho. O Quadro 11 demonstra a relação entre práticas administrativas, comportamentos gerenciais e bem-estar laborativo.

Quadro 11 – A relação entre as práticas administrativas, comportamentos gerenciais e bem-estar laborativo

(continua)

Dimensão	Práticas/Comportamentos	Resultados Esperados
Cidadania Organizacional	Promove um ambiente de trabalho agradável, onde as pessoas se respeitam, cooperam e confiam umas nas outras; incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional.	Envolvimento com o trabalho; desenvolvimento do próprio potencial.

(conclusão)

Dimensão	Práticas/Comportamentos	Resultados Esperados
Contribuição para a Estratégia	Define estratégias alinhadas à visão, missão e valores organizacionais; envolve pessoas nas decisões, valorizando suas opiniões; comunica-se de forma clara e coerente.	Ampliação ou construção de significado; engajamento das pessoas nas decisões.
Desenvolvimento Sustentável	Melhora a imagem e a reputação do setor público.	Satisfação no trabalho; orgulho do que faz; ampliação ou construção de significado.
Relações Socioprofissionais	Promove um ambiente de respeito, cooperação e confiança; proporciona segurança psicológica e apoio social.	Comprometimento organizacional afetivo; satisfação no trabalho; afetos positivos dirigidos ao trabalho; segurança psicológica.
Competência Adaptativa	Incentiva o desenvolvimento das pessoas através de cursos, formação acadêmica e orientação; cria oportunidades para a expressão de competências.	Desenvolvimento do próprio potencial; avanço nas metas de vida; segurança psicológica; apoio social.
Inovação	Conduz mudanças organizacionais de forma equilibrada; delega atribuições com confiança, valorizando a autonomia e a participação; incentiva o desenvolvimento pessoal.	Satisfação no ambiente laboral; segurança psicológica; desenvolvimento do próprio potencial; entusiasmo; avanço nas metas de vida.
Proatividade	Promove ambiente agradável e delega atribuições considerando interesses e aptidões, incentivando soluções conjuntas e autonomia.	Sentimento de pertencimento; autorrealização.
Justiça Organizacional	Distribui atividades com ênfase nos resultados, conforme demanda, nível de responsabilidade e complexidade das tarefas; gerencia com imparcialidade e harmonia.	Segurança psicológica.

Fonte: Baseado no estudo de Oliveira (2023).

De acordo com o relatório “Public Employment and Management 2023” da OCDE (2023), que enfatiza a importância do desenvolvimento de habilidades e competências dos servidores públicos para formar uma força de trabalho mais motivada e apta a enfrentar os desafios atuais, além de tornar o serviço público mais adaptável e responsivo às demandas da sociedade, as principais competências destacadas são apresentadas no Quadro 12:

Quadro 12 – As principais competências necessárias aos servidores para a modernização e eficiência do serviço público

(continua)

Competência	Descrição
Competências Digitais	Habilidades no uso de tecnologias digitais para modernizar serviços e processos.
Competências de Inovação	Capacidade de desenvolver novas abordagens e soluções criativas para problemas complexos.

(conclusão)

Competência	Descrição
Competências Transversais	Habilidades como comunicação, colaboração e pensamento crítico, aplicáveis em diversas áreas.
Planejamento e Coordenação	Habilidades para gerenciar projetos e recursos de forma eficaz, garantindo a implementação de iniciativas.
Capacidades de Liderança	Competências para liderar equipes de forma eficaz, especialmente em tempos de mudança.
Gestão de Desempenho	Habilidades para alinhar metas individuais com objetivos organizacionais e incentivar a responsabilidade.
Adaptabilidade	Capacidade de se ajustar a novas situações e demandas, mantendo a eficácia no trabalho.
Pensamento Crítico	Habilidade de analisar informações e tomar decisões informadas para resolver problemas.

Fonte: Baseado no Relatório OCDE (2023).

Assim, ante o exposto, nota-se que o exercício da função gerencial no setor público — e de modo ainda mais latente nos Institutos Federais, dada a complexidade das atividades na área da educação — transcende a mera administração de rotinas. Exige-se do gestor uma atuação altamente capacitada, que integre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para inovar, pensar estrategicamente e gerenciar o contexto político-legal de sua atuação. Ao promover ativamente a interação, a coordenação e o engajamento das equipes, a gestão converte a motivação dos servidores técnico-administrativos em um verdadeiro diferencial competitivo, consolidando um ciclo contínuo de desenvolvimento profissional e criando um ambiente de trabalho mais satisfatório, colaborativo e produtivo para o alcance dos objetivos institucionais (Lopes *et al.*, 2020; Bergue, 2020; Ribeiro *et al.*, 2022).

Assim, os temas abordados nesse referencial teórico estão em consonância com os objetivos propostos e fundamentando a investigação, buscando compreender a relação entre as competências de gestão e a motivação desses servidores administrativos em educação no contexto de uma Instituição Pública Federal de Ensino, como os Institutos Federais.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A escolha do método de pesquisa define o percurso investigativo que será percorrido no processo e deve considerar, sobretudo, a natureza do problema investigado, as especificidades do objeto de estudo e a viabilidade de sua execução (Creswell; Creswell, 2021; Lakatos; Marconi, 2021). Outrossim, a precisão metodológica é um aspecto indispensável na produção do conhecimento científico, pois possibilita a replicabilidade da pesquisa e a validação dos resultados pela comunidade acadêmica, assegurando a credibilidade da pesquisa (Gil, 2023). Sendo assim, essa seleção metodológica é fundamental para assegurar a consistência e a relevância dos resultados obtidos e seu alinhamento aos objetivos propostos pela investigação.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa corresponde ao plano que estrutura de forma lógica, os principais elementos que compõem o processo investigativo, possibilitando clareza nas etapas a serem seguidas, o que favorece a eficiência da condução do estudo e a obtenção de resultados mais consistentes (Gil, 2023).

A presente pesquisa caracteriza-se como de **natureza aplicada**. O principal aspecto da pesquisa aplicada é a obtenção de conhecimento com a finalidade de que seus resultados possam ser aplicados na prática para a solução de problemas específicos (Gil, 2023). Assim, seu propósito é gerar conhecimentos quanto a influência das competências de gestão na motivação dos servidores e aplicá-los na melhoria da gestão nas Instituições Públicas Federais de Ensino.

Quanto à abordagem metodológica esta pesquisa adota uma perspectiva qualitativa, com caráter exploratório-descritivo e estratégia de estudo de caso, focada no aprofundamento da compreensão de relações. A pesquisa qualitativa possibilita a análise e a interpretação aprofundada dos fatos observados, por meio das percepções e dos significados produzidos pelas experiências dos participantes, em um contexto específico (Creswell; Creswell, 2021; Gil, 2023).

Essa metodologia permite uma análise detalhada das competências de gestão e sua relação com a motivação dos servidores técnico-administrativos em Educação (TAEs) numa instituição pública de educação, como os Institutos Federais (IFs),

baseando-se em dados empíricos e perspectivas subjetivas para interpretar fenômenos sociais (Bado, 2022; Pereira; Coutinho, 2023). A pesquisa exploratória busca aprimorar a compreensão inicial de um fenômeno, delinear hipóteses preliminares, identificar lacunas no conhecimento, proporcionando maior clareza e visibilidade e novas perspectivas (Gil, 2023). Enquanto a descritiva investiga características, opiniões e atitudes de uma população, com foco no estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002; Triviños, 1987). Essa técnica possibilita ao pesquisador uma compreensão aprofundada do contexto, dos processos e das percepções dos participantes, sendo particularmente eficaz para investigar fenômenos organizacionais em sua complexidade real (Creswell; Creswell, 2021; Saunders *et al.*, 2019).

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem de estudo de caso como estratégia metodológica, por permitir uma investigação empírica aprofundada de fenômenos contemporâneos inseridos em seus contextos reais (Yin, 2015). O estudo de caso possibilita compreender múltiplas dimensões da realidade organizacional, abrangendo múltiplas dimensões da realidade (Santos, 2011b; André, 2013). Além disso, o 'caso' representa a unidade de análise central, permitindo examinar eventos, entidades ou indivíduos de forma detalhada, contribuindo para a interpretação contextualizada dos fenômenos investigados de maneira flexível e ética (Yin, 2015).

Para investigar se as competências de gestão influenciam a motivação dos servidores TAEs em uma Instituição Federal de Ensino, a pesquisa foca nos processos administrativos e de gestão dos IFs. A estratégia de estudo de caso foi adotada para permitir uma análise aprofundada desse fenômeno em seu contexto específico.

Os procedimentos metodológicos incluíram uma pesquisa bibliográfica aprofundada sobre Administração Pública, competências, competências de gestão, motivação, motivação no serviço público e a relação entre competências e motivação no trabalho. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado com os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

A entrevista é um instrumento importante para compreender os indivíduos nas investigações científicas em diversas áreas do conhecimento, atuando como um meio de transferência de informações e uma conversa intencional e subjetiva sobre o objeto de estudo (Amado; Ferreira, 2017). González (2020) destaca a entrevista como uma

ferramenta valiosa e essencial na pesquisa qualitativa, não apenas para coletar dados, mas para criar um espaço de diálogo que constrói e integra significados ao estudo, pois o método compreende as vivências das pessoas. Ele enfatiza a necessidade de reflexão sobre o contexto em que a entrevista ocorre, captando a complexidade dos relatos e reforçando a triangulação, a fim de garantir a qualidade e credibilidade das informações. Dessa forma, a entrevista não é vista apenas como um método de coleta, mas uma interação que enriquece a compreensão das dinâmicas relevadas nos relatos.

Para uma perfeita complementação, também foram pesquisados e analisados, documentos institucionais internos e de acesso público, com o objetivo de compreender as estratégias de gestão e do funcionamento do campo de estudo e da amostra.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E PARTICIPANTES DO ESTUDO

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPT) teve seu início em 1909, destinada a atender às camadas menos favorecidas da sociedade pelo Decreto Federal n. 7.566 (Brasil, 1909). A partir da década de 1980, ela expandiu, adaptando-se às demandas de um novo cenário econômico, produtivo e tecnológico (De Mello *et al.*, 2016). Com o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento, as instituições da rede incluíram cursos técnicos, superiores de tecnologia, licenciaturas, mestrados e doutorados (Pacheco, 2010). Atualmente, a RFEPT abrange mais de 660 unidades, distribuídas entre 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica e 23 Escolas Técnicas, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná e o Colégio Pedro II (Brasil, 2024). Além disso, foi anunciado oficialmente a abertura de mais 100 novos campi dos Institutos Federais (Brasil, 2024). Com esse crescimento, a RFEPT reflete a contínua busca por qualificar profissionais, promovendo a pesquisa e o desenvolvimento de novos processos e reafirmando seu papel na formação de cidadãos capacitados e de uma sociedade mais equilibrada social e economicamente.

Deste contexto, fazem parte os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) que oferecem ensino gratuito no modelo de Educação Profissional e Tecnológica (EPT), criados pela Lei 11.892/2008. Essa abordagem educacional, de acordo com Pacheco (2015), proporciona uma formação técnica abrangente, incluindo

ciência, tecnologia, trabalho e cultura, com o objetivo de capacitar cidadãos para uma atuação consciente em toda a esfera social (Nogueira; Aguiar; Gisi, 2023). O Quadro 13 ilustra a configuração dos Institutos federais no Brasil:

Quadro 13 – Dados dos Institutos Federais (2023; 2024)

Instituição	Brasil	Rio Grande do Sul
Institutos Federais	38	3
Campi	603	44
Total de Servidores	75.956	6.015
Técnicos Administrativos em Educação	32.596	2.519

Fonte: Brasil (2024).

No Rio Grande do Sul, atuam três institutos federais: Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) e Instituto Federal Farroupilha (IFFar), atuando em diversas modalidades de ensino, desde o médio técnico até a pós-graduação (IFRS, 2024a).

O IFRS é uma instituição de educação superior, básica e profissional, com múltiplos campi, e uma autarquia federal vinculada ao MEC, possuindo autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-científica e disciplinar. Sua formação resultou da integração de quatro escolas de educação profissional, com realidades bastante distintas: CEFET Bento Gonçalves, EAF de Sertão, Escola Técnica da UFRGS e Colégio Técnico Industrial Mário Alquati da FURG. Atualmente é composto pela Reitoria, localizada no município de Bento Gonçalves e 17 campi localizados em diversos municípios do RS. E conforme anunciado pelo Governo Federal e pelo Reitor do IFRS, estão previstas a abertura de cinco novos *campi* (IFRS, 2024a).

O IFRS se destaca no cenário educacional brasileiro. Por quatro anos consecutivos, a instituição foi a única entre os 38 Institutos Federais do Brasil a ser classificada entre as 2.000 melhores universidades do mundo pelo Center for World University Rankings (CWUR) (IFRS, 2023). Além disso, em 2024, o IFRS conquistou o primeiro lugar no Índice Geral de Cursos (IGC), um importante indicador de qualidade da educação superior avaliado pelo INEP, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) (IFRS, 2024b).

De acordo com os dados atuais do Painel IFRS (2024c), são aproximadamente 27 mil alunos e mais de 200 opções de ensino médio e técnico, cursos de pós-graduação, como especializações e mestrados, e de cursos de extensão. O quadro

de servidores é composto por mais de 1.156 professores e 969 técnicos administrativos.

O Campus Bento Gonçalves do IFRS, localizado na Serra Gaúcha, é um dos mais antigos da rede, fundado em 1959. Com cerca de 1.400 alunos distribuídos em 19 cursos (IFRS/Bento, 2022), destaca-se como referência regional na formação profissional e acadêmica. Sua origem remonta à Escola de Viticultura e Enologia, primeira instituição federal da região e pioneira no Brasil na capacitação para o setor vinícola (Cardoso, 2020). O Quadro 14 demonstra histórico.

Quadro 14 – Histórico do Campus Bento Gonçalves

NOME	ATO DE CRIAÇÃO	DATA
Escola de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves	Lei nº 3.646	22 de outubro de 1959
Colégio de Viticultura e Enologia de Bento Gonçalves	Decreto nº 53.558	13 de fevereiro de 1964
Escola Agrotécnica Federal de Bento Gonçalves	Decreto nº 83.935	04 de setembro de 1979
Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek	Lei nº 7.390	25 de março de 1985
Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves	Decreto de 16 de agosto de 2002	16 de agosto de 2002
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – <i>Campus</i> Bento Gonçalves	Lei nº 11.892	29 de dezembro de 2008

Fonte: Baseado no Portal IFRS/Bento (2024d).

Atualmente o IFRS - Campus Bento Gonçalves possui 240 servidores, sendo 98 técnicos administrativos em Educação (Plataforma Nilo Peçanha, 2023; 2024).

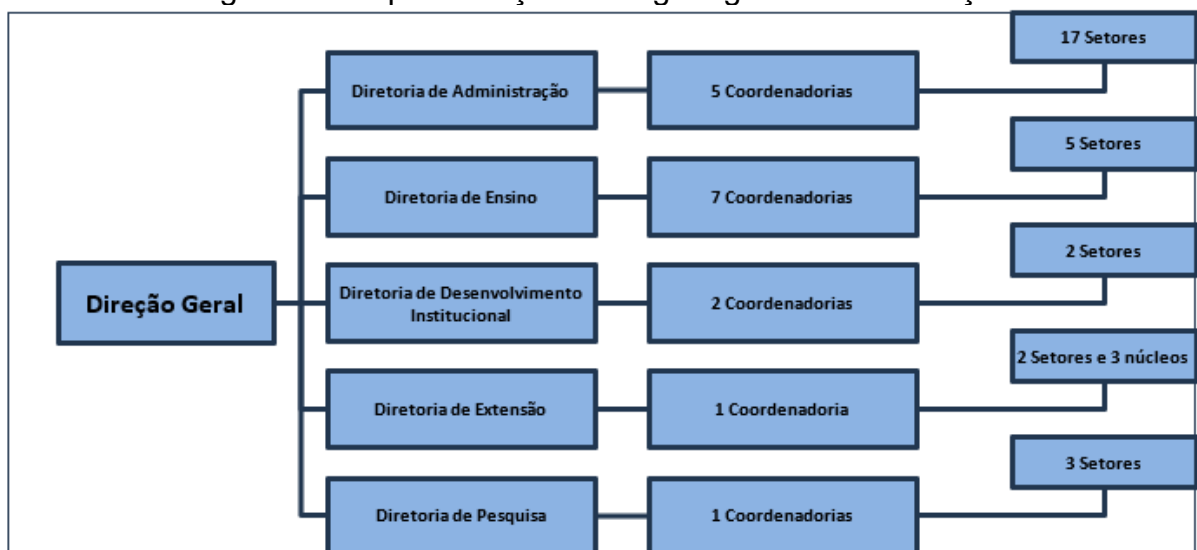
Os servidores técnico-administrativos são responsáveis pelo funcionamento administrativo, desempenhando atribuições e competências definidas como: planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades específicas e tarefas de apoio técnico-administrativas ligadas ao ensino, pesquisa e extensão nas Instituições Federais, de acordo com o seu ambiente organizacional e regulamentos próprios (Brasil, 1990, 2005, 2008).

A esse respeito, Furtado, Machado e De Sousa (2020) consideram que as Instituições precisam reconhecer o papel fundamental que os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) desempenham na construção e na implementação do processo educativo, na operacionalização das políticas educacionais nas Instituições Federais de Ensino. Dessa forma, sua participação

torna-se imprescindível no alcance dos objetivos institucionais associados à construção dos saberes em conformidade com as diretrizes dos Institutos Federais.

Assim, a seleção da amostra foi intencional, composta por 10 (dez) servidores TAEs, vinculados às 05 (cinco) Diretorias Sistêmicas do IFRS – Campus Bento Gonçalves, sendo a quantidade de entrevistados proporcional ao número de Coordenadorias e setores vinculados a cada diretoria, visando a representatividade e o atendimento dos critérios alinhados ao tema de pesquisa. A Figura 8 representa de forma simplificada a estrutura organizacional da instituição:

Figura 8 – Representação do Organograma da Instituição



Fonte: elaborado pela autora, baseado no portal oficial do IFRS – Campus Bento Gonçalves.

Nesse contexto, é importante compreender que a estrutura organizacional dos campi é composta pela Direção Geral, nomeado pelo Reitor após processo de consulta à comunidade acadêmica, conforme estabelece a Lei nº 11.892/2008 (Brasil, 2008). Essa consulta considera, de forma paritária, os votos de docentes, técnico-administrativos e discentes, e o mandato é de quatro anos, com possibilidade de uma recondução. Após a posse, o Diretor-Geral é responsável pela nomeação dos diretores sistêmicos, coordenadores e chefes de setor. Essas nomeações seguem critérios definidos em regulamentos internos de cada campi e não por eleição e são oficializadas por meio de Portarias publicadas no Diário Oficial da União (DOU).

3.2.1 Caracterização da amostra

No contexto desta pesquisa, a seleção dos participantes deu-se por amostragem não probabilística intencional, técnica que se caracteriza pela escolha deliberada de indivíduos ou grupos com base em critérios específicos e na relevância de suas experiências para o objeto de estudo. Patton (1990), em sua obra seminal, reforça que a amostragem intencional deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa, permitindo ao pesquisador selecionar casos ricos em informação, capazes de iluminar questões centrais do estudo. Creswell (2014b) ressalta que a amostragem intencional é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, pois possibilita explorar fenômenos em profundidade a partir de indivíduos que oferecem informações significativas. De forma complementar, Stratton (2024) destaca que essa abordagem é comum em pesquisas qualitativas, pois permite ao pesquisador explorar fenômenos em profundidade ao focar em participantes que podem fornecer informações ricas e detalhadas, favorecendo a investigação de conceitos, padrões sociais e questões específicas de interesse, ainda que reduza a possibilidade de generalização estatística dos resultados. Embora selecionados por conveniência, os entrevistados apresentam perfis diversificados em termos de formação, tempo de casa e experiência de gestão, o que confere consistência às percepções analisadas, visto que a redistribuição e a remoção de servidores entre instituições públicas favorecem uma visão abrangente do serviço público.

A amostra da pesquisa foi inicialmente composta por 12 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), vinculados às cinco Diretorias Sistêmicas do IFRS – Campus Bento Gonçalves, e distribuída em dois grupos: servidores dos gêneros feminino e masculino, com mais de 10 anos e com menos de 10 anos de serviço na instituição. Essa divisão teve como objetivo analisar a visão de ambos os gêneros e como suas experiências institucionais podem influenciar a percepção sobre as diferentes gestões. O tempo de vínculo institucional foi identificado por meio da análise do relatório de servidores TAEs, disponibilizado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas (CGP), considerando-se a data de ingresso de cada servidor. Durante essa verificação, constatou-se que não havia servidores do gênero masculino com menos de 10 anos de atuação na Diretoria de Ensino, o que comprometeria o equilíbrio da amostra. Diante disso, a pesquisadora optou por retirar também uma servidora do gênero feminino com mais de 10 anos de instituição, buscando manter a

proporcionalidade entre os grupos. A inclusão exclusiva de servidores TAEs justifica-se pela sua maior interação com a gestão administrativa, em comparação com a categoria docente.

Considerando o pensamento de Dejours (1992) na Psicodinâmica do Trabalho, acredita-se que, “quando se trata da matéria de saúde, de condições e de organização do trabalho, a contribuição dos cientistas (...) é relativamente limitada e (...) tudo o que concerne a esses temas deve ser inspirado pelos próprios trabalhadores”. Assim sendo, a alternativa mais adequada é conversar com os servidores diretamente impactados por essas questões.

Ressalta-se que a pesquisa teve sua aprovação pelo Comitê de ética em Pesquisa da UCS sob o CAAE: 88886125.0.0000.5341 e do IFRS como coparticipante, sob o CAAE: 88886125.0.3001.8024 e autorização institucional do Diretor Geral do Campus Bento Gonçalves, conforme o termo de Autorização Institucional, emitido em 19/03/2025.

A escolha da abordagem metodológica e de uma amostra bem caracterizada foi fundamental para a validade e riqueza dos resultados em um contexto específico (Creswell; Creswell, 2021; Bado, 2022; Gil, 2023; Pereira; Coutinho, 2023), pois optando pelas entrevistas semiestruturadas como método para investigar a percepção, através das opiniões pessoais e profissionais, permitiram analisar e identificar a influência existente entre as competências de gestão e a motivação para o trabalho dos TAEs.

Contemplar essas questões, significa fornecer subsídios para repensar os processos de qualidade, aperfeiçoar práticas e estratégias de gestão, planejamento, recursos humanos, colaborar com a eficiência da gestão e contribuir para a melhoria das atividades e da qualidade dos serviços prestados (Moreira, 2018). Ademais, poderá colaborar com a avaliação dentro dos IFs, tendo potencial para que esse modelo possa ser estendido a outros campi e Institutos Federais.

3.3 COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais públicos.

3.3.1 Entrevistas

Para este trabalho, foi utilizada a terminologia de Gerhardt e Silveira (2009) — semiestruturada — e a característica de Yin (2015) - levantamento. As entrevistas são semiestruturadas de levantamento, onde “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado discorra livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (Gerhardt; Silveira, 2009). Contudo, o entrevistado “não pode se desviar (muito) do roteiro estabelecido pelas questões e seu comportamento [...] também fica restrito pelas regras básicas do pesquisador” (Yin, 2015).

As entrevistas foram gravadas, transcritas e aprovadas pelos entrevistados, posteriormente foram analisadas qualitativamente, por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Esse processo foi feito com o uso de softwares, aplicativos e ferramentas digitais como: Gravador de voz Samsung Versão 21.5.73.12 (gravação), Word Microsoft 365 (transcrição e geração do arquivo digital), após a transcrição o arquivo foi enviado para o e-mail particular do entrevistado, que analisou o conteúdo e posteriormente o devolveu com a aprovação do conteúdo ou solicitação de correções, prontamente atendidas pela pesquisadora. Dados pessoais, como nomes de pessoas e setores, foram ocultados e a identificação feita pelo número da entrevista, TAE 01, TAE 02, assim, sucessivamente. O roteiro da entrevista foi submetido, a realização de uma entrevista piloto com um(a) servidor(a) TAE lotado(a) na diretoria Administrativa, que não foi inserido no rol de entrevistas analisadas. De acordo com Marconi e Lakatos (2012), é importante realizar um teste piloto para qualquer instrumento de pesquisa utilizado. Isso permitirá avaliar a necessidade da coleta de todos os dados previstos e observar se alguma informação pode ser dispensada, além de garantir a adequação do vocabulário utilizado na elaboração das perguntas e de corrigir possíveis disfunções que possam levar a erros de interpretação e entendimento. Após a aplicação do teste, constatou-se que o roteiro permaneceu adequado, exigindo apenas ajustes na condução da pesquisadora, com o objetivo de evitar a extensão do tempo de entrevista.

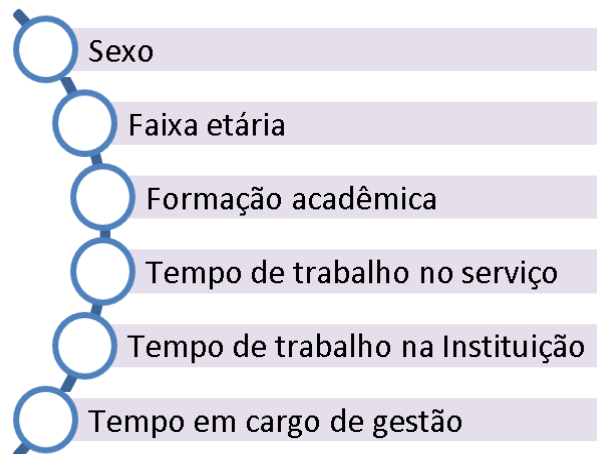
O roteiro da entrevista foi organizado com base nos objetivos e tópicos centrais do referencial teórico, a partir dos subsídios teóricos trazidos pelos autores estudados na fase de revisão bibliográfica da pesquisa, com ênfase nos conceitos que definem

as competências como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (ou atributos), como McClelland (1973); Boyatzis (1982); Gonczi (1999); Brandão (2012); Pantoja (2015); Lopes *et al.*, (2020); Costa (2020); Bergue (2020); Tamada e Cunha (2022); Oliveira (2023) e nos critérios identificados nos Decretos Federais que regulamentam as políticas para o desenvolvimento de pessoal – como o PNDP (Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal). Nessas condições, o roteiro de entrevista e as perguntas estão listadas no Apêndice A, dando espaço para complementações com novas perguntas de acordo com a necessidade observada pela pesquisadora.

O roteiro foi dividido em 02 (dois) eixos temáticos, cada um vinculado aos objetivos específicos da pesquisa e embasado por literatura científica atualizada:

Eixo 1 – Dados para a identificação do perfil sociodemográfico e profissional, composto por 07 (sete) questões, ilustradas na Figura 9 abaixo:

Figura 9 – Critérios para o perfil sociodemográfico e profissional

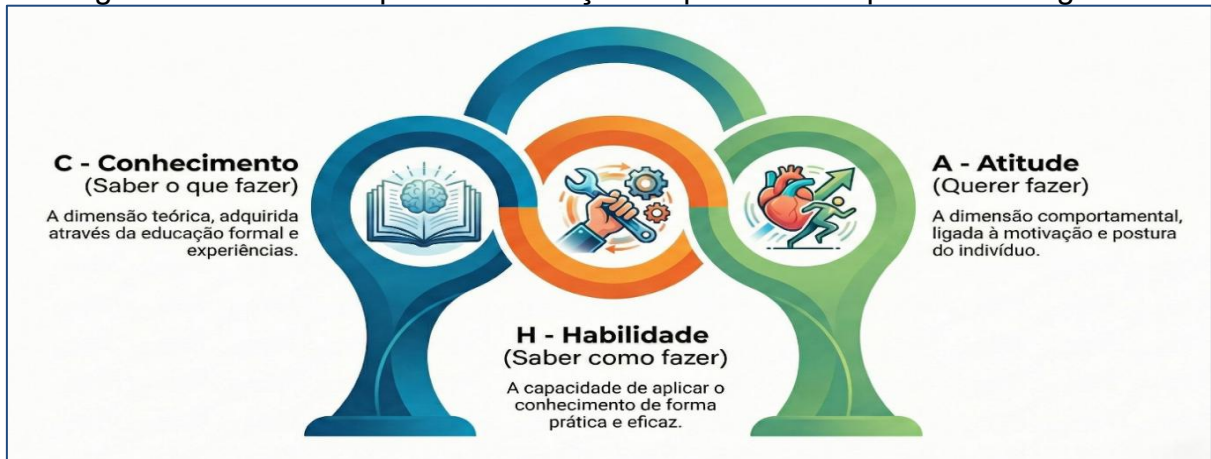


Fonte: Elaboração da própria autora.

Eixo 2 – Perguntas voltadas aos assuntos relativos aos objetivos específicos da pesquisa.

Com o objetivo de identificar e descrever o perfil de competências de gestão consideradas essenciais aos gestores da instituição, segundo a percepção dos TAEs, a pesquisa abordou a perspectiva de três variáveis (conhecimento, habilidades e atitudes) e para a determinação do nível de motivação, a variável motivação (fatores intrínsecos e extrínsecos). As variáveis utilizadas para identificação do perfil das competências de gestão são listadas na Figura 10.

Figura 10 – Variáveis para identificação do perfil de competências de gestão



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Brito, Paiva e Leone (2012) e Moreira *et al.* (2016)

O Quadro 15 apresenta a definição de cada uma das competências e fatores, utilizadas nas variáveis: Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e Motivação:

Quadro 15 – Variáveis utilizadas para análise

(continua)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Clássica 1954	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Sugere que as necessidades humanas são organizadas em uma hierarquia, representada por uma pirâmide. Na base estão as necessidades de nível inferior, como as fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo, entre outras) e as de segurança (proteção contra danos físicos e emocionais). No topo, encontram-se as necessidades de nível superior, como as sociais (afeição, aceitação, amizade e pertencimento a um grupo), as de estima, que envolvem fatores internos (autorrespeito, realização e autonomia) e externos (status, reconhecimento e atenção), e, por último, a necessidade de autorrealização (crescimento, autodesenvolvimento e realização do próprio potencial). A satisfação progressiva dessas necessidades é fundamental para o desenvolvimento humano e motivacional.			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Dois Fatores	Frederick Herzberg	Clássica 1959	Conteúdo
Descrição: conceito e ideias: Sugere a distinção entre a presença de fatores de higiene (extrínsecos - como salário e condições de trabalho), que não garantem satisfação, mas sua ausência pode causar insatisfação. E dos Fatores Motivacionais (intrínsecos - como reconhecimento e realização) que geram estímulo e satisfação quando presentes, mas sua ausência resulta em insatisfação. Em seu livro, Herzberg (1987) diz que: "o indivíduo motivado apresenta maior disposição para trabalhar, ou seja, estar motivado promove maior dedicação ao trabalho". Portanto, sob o prisma motivacional, essa teoria considera a percepção que o trabalhador possui sobre o seu papel dentro da organização, a partir da análise do cargo que ocupa.			

(continuação)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
X e Y	Douglas McGregor	Clássica 1960	Conteúdo
<p>Descrição: conceito e ideias: Caracteriza o comportamento humano sob duas abordagens distintas: Teoria X (que retrata o homem como indolente e preguiçoso por natureza, necessitando de supervisão rígida) e Teoria Y (trabalhadores intrinsecamente motivados buscando responsabilidade e autorrealização, buscando desempenhar seu trabalho do melhor modo possível). Essa Teoria não é apenas uma visão oposta ao comportamento humano, também refletem estilos diferentes de gestão. A Teoria X sugere um estilo de gestão autoritário, onde o controle e a supervisão são essenciais para garantir a produtividade. Em contraste, a Teoria Y promove um estilo de gestão participativo, onde os gestores confiam nos funcionários, incentivam a autonomia e criam um ambiente que favorece a inovação e o crescimento pessoal. A escolha entre essas abordagens pode influenciar fortemente a cultura organizacional e o desempenho da equipe.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Hawthorne	Elton Mayo	Clássica 1932	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Sugere que a atenção dada aos trabalhadores pode influenciar positivamente sua produtividade. A teoria afirma que a motivação dos colaboradores é impulsionada mais por fatores sociais e psicológicos, como relações humanas, pertencimento e reconhecimento, do que fatores físicos e econômicos, como incentivos financeiros ou melhorias nas condições físicas do trabalho. Logo, influenciando diretamente na satisfação, no comportamento e na produtividade dos trabalhadores. Essa Teoria compreende que a motivação no ambiente de trabalho é complexa e multifacetada e destaca a necessidade de um enfoque humanizado na gestão das organizações. Latham (2012) considera que a Teoria de Hawthorne, “transformou a maneira como as organizações entendem a motivação, ressaltando a importância das necessidades sociais e do apoio emocional no ambiente de trabalho.”</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Necessidades Aprendidas	David McClelland	Contemporânea 1961	Conteúdo
<p>Descrição: conceito e ideias: Propõe que as necessidades humanas são adquiridas ao longo do tempo e influenciadas pela cultura e experiências pessoais. Essa Teoria defende que as pessoas são motivadas por meio de três grupos de necessidades, as necessidades de realização (sucesso), as necessidades de poder (controlar ou influenciar) e as necessidades de afiliação (relacionamento) no trabalho. Afirma que entender essas necessidades pode prever comportamentos no trabalho.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Estabelecimento de Objetivos	Edwin Locke	Contemporânea 1968	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Enfatiza a importância da definição de metas específicas e desafiadoras para a motivação e o desempenho dos indivíduos. A definição das metas direciona o comportamento e aumentam a persistência e a motivação, pois os indivíduos se sentem desafiados a alcançar os objetivos. Além disso, o feedback contínuo sobre o progresso são fundamentais para aumentar a motivação, pois permite ajustar os esforço e estratégias, potencializando a probabilidade de sucesso e do alcance dos objetivos.</p>			

(conclusão)

Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Equidade	John Stacey Adams	Contemporânea 1963	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Aborda a motivação em termos de justiça e equidade nas relações de trabalho, na comparação com outros indivíduos ou grupos. A satisfação é avaliada com base nas suas contribuições (esforço, experiência, habilidades) e recompensas (salário, benefícios, reconhecimento) em relação a outros. A percepção de equidade é essencial para a motivação, a tendência é estarem mais satisfeitos e produtivos. Portanto, essa teoria enfatiza a importância de práticas justas de remuneração e reconhecimento no local de trabalho para manter os colaboradores motivados e engajados.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Expectativa	Victor Vroom	Contemporânea 1964	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Sugere que a motivação é influenciada pela expectativa de que o esforço levará ao desempenho desejado e a recompensas. Essa teoria é fundamentada em três componentes principais: a expectativa, que é a crença de que o esforço resultará em um desempenho eficaz; a instrumentalidade, que se refere à percepção de que um desempenho específico levará a recompensas; e a valência, que é o valor que o indivíduo atribui a essas recompensas. Dessa forma, essa abordagem destaca a importância das percepções pessoais e das expectativas na determinação do comportamento motivacional, indicando que a motivação está relacionada à força do desejo de alcançar bons resultados, ao desempenho obtido, à recompensa oferecida e às expectativas de resultado.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Teoria da Autodeterminação (TAD)	Richard M. Ryan e Edward L. Deci	Contemporânea 1981	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: Enfatiza a importância da autonomia, competência e relacionamento para a motivação e bem-estar, como essenciais para compreender o comportamento humano e promover ambientes que incentivem o desenvolvimento pessoal. Essa teoria aborda como as condições sociais e ambientais impactam a motivação, o aprendizado e o desempenho em diversos contextos. Os principais elementos são a motivação intrínseca, que é impulsionada pela tendência humana ao aprendizado e à criatividade; a autorregulação, que envolve a internalização de valores e a utilização de estratégias para alcançar objetivos; e a satisfação das necessidades psicológicas, que são essenciais para a saúde psicológica. A teoria examina o impacto das condições sociais na motivação e explica que a autonomia pode coexistir com atitudes coletivistas, sem individualismos.</p>			
Teoria	Proponente	Classificação Temporal	Tipo
Envolvimento Organizacional	Meyer e Allen	Contemporânea 1991	Processo
<p>Descrição: conceito e ideias: O envolvimento pode ser analisado sob duas perspectivas: atitudinal, em que os comportamentos influenciam sua estabilidade ou mudança, e comportamental, em que as atitudes decorrentes de ações afetam a probabilidade de repetição futura. Trata-se de um estado psicológico que define a relação do colaborador com a organização e influencia sua permanência. Apresenta-se em três vertentes: afetiva, marcada pela identificação emocional e pela vontade de permanecer; de continuidade, vinculada aos custos de saída e à necessidade de manter o vínculo; e normativa, sustentada pelo sentimento de obrigação. Entre elas, o envolvimento afetivo é o que mais favorece o desempenho, enquanto os demais têm impacto reduzido.</p>			

Fonte: Adaptado de Lopes *et al.*, (2020); Tamada e Cunha (2022); Oliveira (2023); OCDE (2023).

As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora presencialmente, após o convite e a marcação de data, horário e local com o entrevistado, de acordo com a sua disponibilidade e tiveram uma duração média de 60 minutos. A entrevista só foi realizada após autorização prévia de cada participante do estudo e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme detalhado no Apêndice B. As conversas foram gravadas com autorização dos participantes e transcritas integralmente para posterior análise e aprovação. Importante ressaltar que ao iniciar cada entrevista, a pesquisadora agradeceu a participação do colega TAE e explicou ao entrevistado o objetivo, a importância da sua participação e a garantia da confidencialidade (Vergara, 2016).

3.3.2 Pesquisa de documentos institucionais

Para este trabalho, a pesquisa documental foi utilizada para auxiliar a análise e fundamentação da investigação da pesquisa. Trata-se de um tipo de pesquisa realizada em documentos de diferentes fontes e a utilização de documentos como fontes de dados, informações e evidências (Vergara, 2016). De acordo com Yin (2015), os documentos são importantes para corroborar e fortalecer as evidências de outras fontes.

Assim, foi realizada a análise dos documentos institucionais do IFRS que tinham relação com os objetivos da pesquisa e com a atividade dos servidores, principalmente os TAEs. O Quadro 16 apresenta a documentação analisada.

Quadro 16 – Documentos institucionais públicos analisados

(continua)

Documento	Resolução / Data de Aprovação	Resumo
Programa de Capacitação dos Servidores do IFRS	Resolução nº 46, de 29 de junho de 2021	Estabelece diretrizes para o desenvolvimento contínuo dos servidores técnico-administrativos e docentes do IFRS. Alinhado à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), orienta a oferta de cursos, treinamentos e eventos, visando à valorização profissional, à melhoria dos serviços prestados e ao fortalecimento institucional. Define critérios para afastamentos para capacitação, incentivos à qualificação e vinculação ao Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

(conclusão)

Documento	Resolução / Data de Aprovação	Resumo
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024–2028 – IFRS	Resolução Consup nº 54, de 2023	Instrumento estratégico que orienta as ações acadêmicas, administrativas e de gestão do IFRS para cinco anos. Define missão, visão, valores, objetivos e metas institucionais, abrangendo ensino, pesquisa, extensão, inovação, gestão de pessoas, infraestrutura e sustentabilidade. Elaborado de forma participativa, serve de base para decisões sobre expansão sobre expansão, cursos e alocação de recursos.
Plano de Ação – 2026 - IFRS Campus Bento Gonçalves	Resolução Concamp nº 28, de 2025	Estabelece diretrizes para a execução do Plano de Ação 2026 do IFRS - Campus Bento Gonçalves. Define prioridades de investimento em infraestrutura, tecnologia e sustentabilidade, bem como ações voltadas à capacitação e qualidade de vida dos servidores. Orienta a integração entre ensino, pesquisa e extensão, o fortalecimento da Educação a Distância e a implementação de políticas de permanência e êxito estudantil. Vincula a programação orçamentária às metas estratégicas institucionais e ao atendimento das resoluções do CONSUP.
Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP)	Decreto nº 5.707/2006 (revogado), atualizado pelo Decreto nº 10.506/2020 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 21/2021	Institui a política de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, com foco na melhoria da eficiência dos serviços públicos e na valorização dos servidores. O PNDP orienta a elaboração dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) em cada órgão, definindo critérios para capacitação, educação formal, desenvolvimento gerencial e avaliação de resultados. A atualização pelo Decreto nº 10.506/2020 reforça a integração entre capacitação e gestão por competências, enquanto as Instruções das ações de desenvolvimento.
		Normativas nº 21/2021 detalham procedimentos para planejamento, execução e registro

Fonte: elaborado pela Autora (2025).

Esses documentos foram fundamentais para compreender as diretrizes institucionais voltadas à formação, valorização e desenvolvimento dos servidores, bem como para identificar os objetivos estratégicos que orientam a atuação dos campi e da Reitoria do IFRS. A análise desses materiais permitiu identificar a relação entre as diretrizes políticas institucionais e a vivência profissional dos servidores, oferecendo subsídios relevantes para a consolidação dos resultados da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Segundo Creswell (2014a), a análise de dados envolve a organização da base empírica, leitura preliminar, codificação, categorização por temas, representação dos dados e interpretação dos resultados. Para Yin (2015), a análise de conteúdo exige do pesquisador discernimento, intencionalidade e rigor interpretativo, a fim de garantir que os achados sejam claros, relevantes e alinhados aos objetivos da pesquisa. Nesse estudo, a análise das entrevistas e demais dados coletados foi apoiada por ferramentas digitais de Inteligência Artificial, utilizadas exclusivamente como suporte operacional para assegurar a consistência metodológica. O NotebookLM e o Google Gemini auxiliaram na organização inicial das transcrições e na identificação de frequências de palavras; o Microsoft Copilot e o Manus IA contribuíram para a síntese e revisão dos achados, bem como para o cruzamento entre dados empíricos e referenciais teóricos; e o Napkin IA apoiou a formatação visual das representações gráficas das categorias.

As etapas de categorização temática, inferência e interpretação dos padrões recorrentes foram realizadas de forma autoral, cruzando o referencial teórico com os documentos analisados e a complexidade subjetiva das falas dos entrevistados. Importa destacar que a interpretação final e a consolidação das competências emergentes (Quadro 21) refletiram exclusivamente o resultado da análise crítica da pesquisadora, com a IA restrita ao papel de apoio e não como substituta do olhar humano e reflexivo.

O objetivo central da análise foi compreender, em profundidade, a relação entre competências de gestão e a motivação dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), conforme suas percepções e os marcos teóricos adotados. A técnica de Bardin (2016) foi aplicada em três etapas:

- a) Pré-análise: Consistiu na organização e sistematização do material coletado, seleção dos documentos relevantes e leitura flutuante das entrevistas, objetivando estabelecer um plano de análise, que orientaram a interpretação dos resultados, garantindo o alinhamento às finalidades da pesquisa;
- b) Exploração do material: Nesta fase, foram realizadas a codificação e categorização dos dados, com base nos objetivos da pesquisa e na literatura teórica;

- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Buscou-se identificar padrões, recorrências e contradições nas respostas e os dados categorizados foram analisados e interpretados à luz do referencial teórico. Essa etapa permitiu a construção de inferências e interpretações que contribuíram para o alcance dos objetivos da pesquisa.

As categorias principais utilizadas na análise foram definidas a priori com base nos objetivos da pesquisa e validaram-se na etapa de codificação, sendo ilustradas no Quadro 17.

Quadro 17 – Categorias principais utilizadas na análise

Categoria	Subcategorias
Competências de Gestão Essenciais Percebidas	Conhecimentos; Habilidades; Atitudes.
Estratégia Organizacional	Impacto no desempenho diário do servidor.
Nível de Motivação	Do servidor; Dos servidores em geral.
Influência das Competências de Gestão na Motivação	Competências mais motivadoras; Competências menos motivadoras.
Percepção sobre Crescimento Profissional e Desenvolvimento de Competências	Do servidor; dos gestores.
Opinião sobre a implantação de ações para melhorar a motivação	Dos servidores entrevistados.

Fonte: elaborado pela autora.

Para a análise do **Eixo 1**, foi construída uma tabela com o objetivo de apresentar um panorama detalhado de cada participante, reunindo informações referentes ao perfil sociodemográfico e profissional dos entrevistados. Compreender o perfil sociodemográfico dos entrevistados é fundamental, pois as percepções sobre competências de gestão e motivação podem ser influenciadas por fatores como gênero, idade, formação e experiência, conforme descrito por Zonatto, Silva e Gonçalves (2018).

Para a análise do **Eixo 2**, as perguntas foram direcionadas aos objetivos específicos da pesquisa e as respostas analisadas conforme as categorias delineadas. Os relatos dos entrevistados, por meio de um conjunto de falas, refletem as vivências e percepções do contexto profissional na Administração Pública e na instituição pesquisada. A experiência e qualificação dos entrevistados conferem maturidade e credibilidade às suas análises, permitindo uma visão crítica e técnica sobre as mudanças na administração ao longo do tempo.

Para complementar a análise qualitativa das entrevistas, foi elaborada uma nuvem de palavras com base nas transcrições das respostas sobre as competências essenciais dos gestores. Essa visualização sintetiza os termos mais recorrentes, reforçando os achados da análise de conteúdo de forma intuitiva e da forma a uma visão integrada das competências de gestão percebidas.

Além disso, abordou-se destacadamente o conceito da competência de gestão denominada Estratégia Organizacional, que de acordo com Brandão e Bahry (2014), é o elemento articulador entre a missão institucional e as práticas cotidianas da gestão e o impacto disso na motivação dos servidores.

No contexto da categoria Nível de Motivação, foi elaborada uma tabela com a análise visual das percepções dos servidores TAEs quanto ao seu nível de motivação, incluindo um mapa de calor que relaciona tempo de serviço e motivação. A análise baseou-se em teorias clássicas e contemporâneas da motivação, além da abordagem da Motivação para o Serviço Público (MSP), que considera o envolvimento dos servidores condicionado ao ambiente organizacional e às práticas de gestão (Perry e Wise, 1990; Vandenabeele, 2007). Alinhando-se a autores como, Souza (2023) que destaca que fatores como reconhecimento, promoções e capacitações influenciam diretamente o comprometimento afetivo dos servidores e Oliveira (2023) apontando que, ao terem suas necessidades atendidas, os servidores se sentem valorizados, fortalecendo o vínculo com a instituição. O autor também ressalta que gestores com competências voltadas ao desenvolvimento das equipes tendem a estabelecer relações de maior qualidade com seus subordinados, favorecendo o engajamento.

Para representar graficamente a influência das Competências de Gestão na Motivação, foi desenvolvido um mapa conceitual indicando quais as competências mais motivadoras e menos motivadoras, de acordo com a percepção dos TAEs. A construção do mapa seguiu as categorias previamente definidas e validadas durante a codificação dos dados, conforme a técnica de Bardin (2016). Os conceitos centrais foram sistematizados a partir das entrevistas, organizando os eixos temáticos para facilitar a compreensão do fenômeno investigado.

Essa abordagem permitiu uma análise aprofundada e contextualizada da percepção sobre a influência das competências de gestão na motivação dos servidores TAEs, revelando nuances entre os diferentes perfis, estruturas de gestão e práticas adotadas, em consonância com os objetivos da dissertação.

As Percepções sobre o Crescimento Profissional e Desenvolvimento de Competências foram ilustradas em um quadro que apresentou a percepção, a conclusão e o trecho ou excerto mais representativo da opinião dos servidores TAEs entrevistados, em relação aos servidores e aos gestores. A análise sobre desenvolvimento de competências e capacitação evidenciou o alinhamento entre práticas gerenciais e expectativas individuais, fortalecendo a cultura organizacional e a motivação institucional. Esse resultado está em conformidade com o PNP (Decreto nº 9.991/2019), que destaca a importância de alinhar capacitações aos objetivos institucionais e de desenvolver competências específicas para funções de liderança, promovendo uma gestão por competências orientada para resultados.

Por fim, a opinião dos TAEs sobre a motivação no trabalho foi sintetizada em uma figura com propostas organizadas por eixos temáticos, complementada por um quadro que destaca ações concretas voltadas à valorização do servidor como agente ativo no ambiente institucional.

3.4.1 Diagrama de triangulação de dados

Uma pesquisa de qualidade deve demonstrar tanto confiabilidade quanto validade. A confiabilidade é assegurada pela clareza, precisão e coerência das conclusões do estudo, enquanto a validade se refere ao alinhamento das respostas com a questão investigada (Martins, 2008). Com isso, a triangulação dos dados é considerada por Yin (2015) como fundamental, considerando o uso de três métodos distintos para verificar e validar os resultados. Para garantir essa consistência metodológica, o presente estudo utilizou a triangulação de dados, coletando informações de três bases distintas, representada na Figura 11.

Figura 11 – Diagrama da Triangulação de Dados



Fonte: elaborada pela autora (2024).

Assim, por meio de uma abordagem abrangente, a pesquisa procurou assegurar a plena compreensão da complexidade inerente à proposta deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa sobre a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal, abordando as competências de gestão e sua influência na motivação para o trabalho, através de dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas no IFRS – Campus Bento Gonçalves. Embora a literatura sobre gestão pública e motivação seja ampla, este estudo busca preencher uma lacuna ao abordar especificamente a perspectiva dos servidores TAEs dos Institutos Federais, considerando as abordagens de (Camillo, 2015; De Assis, 2023), que destacam a relevância da escuta e da valorização desses profissionais, visto que trata-se de um grupo essencial para o funcionamento das Instituições Federais de Ensino, que atua fora das salas de aula, desempenhando funções administrativas e operacionais fundamentais para os processos de ensino, pesquisa e extensão. A análise e discussão dos resultados busca compreender o significado dos dados obtidos, sendo fundamental para o alcance dos objetivos específicos da pesquisa.

Este capítulo foi dividido em duas partes: Eixo 1 – Análise dos Dados Sociodemográficos e do sentimento em trabalhar na Administração Pública; Eixo 2 – competências de gestão essenciais percebidas, comunicação da missão e valores da Instituição; nível de motivação dos servidores, influência das competências na motivação, desenvolvimento profissional e implicações práticas que correspondem às categorias de análise definidas *a priori*. Os objetivos específicos desta pesquisa consistem em identificar as principais percepções dos servidores quanto as competências de gestão e identificar as competências de gestão necessárias aos gestores das Instituições Públicas Federais de Ensino, verificar o nível de motivação dos TAEs, examinar a influência das competências na motivação para o trabalho e verificar as possíveis implicações práticas dos resultados encontrados. A implicação disso é a geração de contribuições teóricas e práticas para a gestão pública, especialmente nos Institutos Federais (IFs) como o desenvolvimento de políticas e estratégias que promovam a profissionalização do serviço público, melhorem a satisfação e o desempenho dos servidores e elevem a percepção da sociedade sobre a eficiência das instituições.

Deve-se ter em vista que a gestão eficaz da motivação é um diferencial competitivo e estratégico que promove um ambiente de trabalho mais produtivo e

colaborativo. Além disso, considera-se que a Administração Pública tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida da população e atender às crescentes expectativas dos cidadãos, ela exige gestores e líderes qualificados para orientar e motivar suas equipes, além de buscar soluções inovadoras para desafios complexos, que se apresentam no serviço público Lopes *et al.* (2020).

4.1 ANÁLISE DO EIXO 1

Para a análise do Eixo 1, são apresentados os dados da identificação do perfil sociodemográfico e profissional dos participantes. O Quadro 18 apresenta a demografia da amostra entrevistada.

Quadro 18 – Dados sociodemográficos e profissionais da amostra entrevistada

ID do TAE	Sexo	Faixa Etária	Formação Acadêmica	Tempo Serviço Público (Anos)	Tempo Serviço na Instituição (Anos)	Tempo Cargo de Gestão (Anos)
TAE 01	Feminino	(50 - 59)	Especialização	30	30	06
TAE 02	Masculino	(50 - 59)	Especialização	17	17	03
TAE 03	Feminino	(60 – 69)	Mestrado	25	17	10
TAE 04	Feminino	(40 – 49)	Mestrado	07	07	0,16
TAE 05	Masculino	(30 - 39)	Especialização	05	03	00
TAE 06	Masculino	(50 - 59)	Mestrado	35	15	10
TAE 07	Masculino	(30 – 39)	Doutorado	07	07	03
TAE 08	Masculino	(30 – 39)	Mestrado	12	12	01
TAE 09	Feminino	(40 – 49)	Doutorado	15	15	03
TAE 10	Feminino	(40 – 49)	Especialização	07	07	02

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados coletados (2025).

Os dados revelam um perfil diversificado em termos de gênero, idade, formação e experiência profissional, o que oferece múltiplas perspectivas sobre as competências de gestão e a motivação no serviço público, fundamentando a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). O Quadro 19 demonstra os dados do perfil.

Quadro 19 – Caracterização dos participantes da pesquisa

(continua)

Categoria	Descrição / Distribuição	Percentual / Frequência
Gênero	Feminino: 5 participantes Masculino: 5 participantes	50% / 50%

(conclusão)

Categoria	Descrição / Distribuição	Percentual / Frequência
Faixa Etária	30 a 39 anos: 3 participantes 40 a 49 anos: 3 participantes 50 a 59 anos: 3 participantes 60 a 69 anos: 1 participante	30% / 30% / 30% / 10%
Formação Acadêmica	Especialização: 4 participantes Mestrado: 4 participantes Doutorado: 2 participantes	40% / 40% / 20%
Tempo de Serviço Público	Varia entre 5 e 35 anos	70% até 20 anos / Maioria entre 7 e 17 anos
Tempo na Instituição	Varia entre 3 e 30 anos	50% de 11 a 20 anos / Maioria entre 7 e 17 anos
Experiência em Gestão	Com experiência: 9 participantes (2 meses a 10 anos) Sem experiência: 1 participante	90% / 10%

Fonte: elaborado pela autora, baseado nos dados coletados (2025).

A divisão da amostra por gênero foi realizada de forma intencional, com o objetivo de analisar as percepções de ambos os gêneros. A diversidade de gênero contribui para uma compreensão mais ampla das dinâmicas organizacionais. Da mesma forma, a variedade de faixas etárias é relevante, pois as percepções e expectativas em relação à administração pública podem variar significativamente entre diferentes gerações e estágios da carreira.

A elevada qualificação dos entrevistados indica que possuem uma base teórica sólida e capacidade crítica para analisar as complexidades da gestão pública e suas implicações na motivação. Segundo Zonatto, Silva e Gonçalves (2018), fatores como idade, gênero e escolaridade exercem influência sobre as formas de motivação e comprometimento dos indivíduos. De acordo com Moreira *et al.* (2016), o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) são elementos de competência relacionados entre si, onde o conhecimento é representado pelo aprendizado acumulado, como formação acadêmica e trajetória pessoal, social ou profissional. Essas características contribuem para um diagnóstico mais preciso das necessidades de capacitação dos servidores.

A divisão intencional por tempo de vínculo com a instituição ("+10 anos" e "-10 anos") permite analisar a influência da experiência nas diferentes gestões. Servidores com maior tempo de casa oferecem uma perspectiva histórica e comparativa das práticas administrativas, enquanto aqueles com menos tempo podem trazer visões

mais atuais e inovadoras. A experiência em cargos de gestão representa um diferencial importante, pois permite aos entrevistados avaliarem as competências gerenciais não apenas sob a ótica de subordinados, mas também a partir da vivência em posições de gestores. Isso aprofunda a análise, gerando insights sobre as dificuldades, responsabilidades e desafios inerentes à função de gestão no setor público.

A literatura enfatiza que a experiência profissional e o desenvolvimento de competências gerenciais são fundamentais para o desempenho eficaz no setor público. Essa bagagem prática traduz-se na habilidade de aplicar o conhecimento de maneira produtiva (CHA), conferindo ao gestor a versatilidade necessária para conduzir mudanças, resolver problemas e antecipar reações em prol do interesse coletivo e da capacitação contínua dos servidores (Boyatzis, 1982; Souza, 2004; Silva; Mello, 2011; Moreira *et al.*, 2016; Bergue, 2019).

A análise demográfica revela um perfil de servidores com elevada qualificação acadêmica, ampla experiência profissional e diversidade em aspectos como gênero, idade, formação, tempo de serviço e atuação em cargos de gestão, aliada à representatividade das diferentes diretorias, reforça a consistência da amostra e oferece uma base sólida para investigar a influência das competências gerenciais na motivação dos TAEs. Os dados obtidos permitem compreender o impacto das características individuais nas dinâmicas institucionais e os desafios da gestão pública, sob a perspectiva dos profissionais que a vivenciam, contribuindo para o aprofundamento teórico sobre liderança, desenvolvimento de competências e práticas organizacionais. Nesse sentido, os resultados fortalecem a validade da pesquisa e ampliam o conhecimento científico no campo da administração pública.

Ainda, no Eixo 1 a questão norteadora: “**Como você se sente trabalhando na Administração Pública?**” permitiu identificar, através da análise de conteúdo, baseada na metodologia de Bardin (2016), uma percepção multifacetada nos relatos dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do IFRS – Campus Bento Gonçalves sobre sua vivência na Administração Pública. Os relatos revelaram uma dualidade de sentimentos que oscilam entre o orgulho profissional, a segurança, o crescimento profissional e a liberdade e, em alguns casos, o desânimo, a conformidade e a percepção de desvalorização, a invisibilidade e a desmoralização.

Essa ambivalência evidencia tanto o reconhecimento da importância do serviço público quanto as frustrações com aspectos estruturais e decorrentes das práticas de

gestão, apontando para tensões entre expectativas individuais e estratégias de gestão. O resultado observado está em consonância com Oliveira (2023), ao observar que a excelência organizacional está diretamente ligada à capacidade de incentivar e valorizar os colaboradores, promovendo bem-estar e motivação no ambiente de trabalho. Assim, fornece elementos importantes para compreender os fatores que influenciam a motivação e o engajamento desses profissionais no ambiente organizacional.

A maioria dos servidores demonstra apreço pela estabilidade e segurança que o serviço público oferece, muitas vezes citando-os como os principais fatores para a escolha e permanência na carreira. Os entrevistados relacionam a estabilidade do serviço público à sensação de maior liberdade e autonomia profissional e de segurança pessoal e financeira, o que favorece o planejamento de vida e a dedicação à família. Essa percepção é frequentemente contrastada com a instabilidade do setor privado. Os achados dialogam com Lima e Silva (2014), que descrevem o ciclo da formação do significado de ser servidor, composto por desejo de ingresso, conquista, vivência da atividade e reflexão sobre o contexto.

Alguns relatos corroboram o cenário:

É bom. Quando se faz concurso público, a gente não sabe exatamente o que nos espera (...) pensa logo na estabilidade, que foi o meu caso. Tu ingressas aqui, tudo é novo, as expectativas são as melhores. Mas aí as coisas vão ocorrendo, tu vêes que tem algumas coisas positivas, sim, realmente a questão da estabilidade é muito importante (...) ainda mais para quem tem família, no meu caso eu tenho família, tu se sentes segura com relação a isso. [TAE 01]

Eu acho maravilhosa a possibilidade do trabalho público, onde a gente tem a nossa estabilidade, onde a gente tem alguns apoios, inclusive financeiros, no caso de alimentação e saúde. [TAE 03]

Eu me sinto bem pelas questões de segurança e facilidade com alguns colegas. Principalmente a questão da segurança e também porque eu vim de uma família com servidores públicos (...) então eu via que tinha uma segurança ali, financeira, em estar no serviço público. [TAE 09]

Eu gosto do trabalho que eu faço, do ambiente em que a gente está. Eu me sinto bem. (...) durante a faculdade eu tive algumas experiências de trabalho na área e elas foram muito desgastantes (...) O salário é ruim, a condição psicológica é ruim de trabalhar nesses espaços. E aí eu decidi que não era aquilo que eu queria. (...) Então, o que mais me motivou para vir para cá, antes de conhecer aqui, é a insatisfação com o ambiente e o mercado de trabalho. [TAE 08]

Ah, me sinto bem. Era algo que eu queria. Sei de algumas dificuldades (...), mas gosto bastante. É bom. (...) é ter essa segurança financeira, não tão alta como poderia ser pago aí fora, na iniciativa privada. Mas é algo certo, entendeu? Então é isso que me motivou desde o início. [TAE 05]

Eu gosto de trabalhar na administração pública. Na verdade, agora não seria capaz de voltar para o setor privado, talvez. (...) sinto-me bem. A liberdade que o cargo dá, enfim, que nós temos como servidores públicos. Eu sempre quis fazer concurso, achei que a melhor oportunidade de trabalho era na administração pública... quando eu fiz o concurso (...) lá em 2014 (...) então, acho que na época, os salários da administração pública eram um pouco melhores do que na privada e a estabilidade, (...) [TAE 07]

É muito diferente. Eu trabalhei 20 anos na iniciativa privada. Tem as coisas boas, como a estabilidade, que foi o que eu procurei e a liberdade de fazer algumas atividades que a iniciativa privada normalmente limita. [TAE 10]

Além da segurança, revelou-se também um senso de orgulho, relevância e reconhecimento da importância social do trabalho desempenhado. O conceito de Motivação para o Serviço Público (MSP) foi definido por Perry e Wise (1990) como a predisposição individual para a escolha da carreira no setor público. Posteriormente, Scott e Pandey (2005) ampliaram a compreensão ao associar a MSP ao comprometimento com o serviço público, à busca do interesse coletivo e ao desejo de oferecer um trabalho de qualidade à sociedade. Essa perspectiva foi reafirmada por Perry; Hondeghem, Wise (2010), ao definirem a MSP como “a orientação de um indivíduo para prestar serviços às pessoas com o objetivo de promover o bem-estar coletivo”, definição que se alinha diretamente às motivações manifestadas pelos TAEs nas suas falas. A percepção da segurança e a sensação de que o trabalho tem um propósito público fortalecem o vínculo emocional com a instituição (Oliveira, 2023).

Alguns relatos confirmam a conjuntura:

Eu gosto da administração pública. Até porque é uma área que eu trabalho desde a minha adolescência. Eu acho que a gente tem uma função importante para a sociedade, que muitas vezes, apesar de ser questionada (...) acho uma função relevante. E sempre procurei desempenhar as minhas funções da melhor forma possível, a contento, em prol das instituições que eu trabalhei. Eu acho que é uma função relevante. [TAE 06]

Sinto-me bem e orgulhoso por ser servidor público. Apesar de a remuneração na educação não ser alta, valorizo a estabilidade e o reconhecimento. [TAE 02]

Me sinto bem. Nesses últimos 2 anos, são anos bons, tranquilos e bem produtivos. Acho que de crescimento pessoal. [TAE 04]

Apesar das percepções positivas destacadas, também revela-se um sentimento comum de frustração, conformidade ou indiferença em relação a determinadas práticas institucionais e do ambiente organizacional. Diversos entrevistados, principalmente os servidores mais experientes, mencionam o desânimo, a desmotivação, a desvalorização e até uma sensação de desmoralização.

Entre os fatores que contribuem para esse cenário, destacam-se o engessamento dos sistemas, o risco de desatualização profissional, a interferência de questões políticas, a formação de grupos internos, a desvalorização da competência técnica e humana, falhas na comunicação, ausência de planejamento estratégico claro, falta de reconhecimento e a sensação de invisibilidade e de que o esforço individual é inútil.

Se por um lado, as percepções positivas dos servidores, que valorizam a estabilidade e a missão institucional, reforçam a visão de Ribeiro *et al.* (2022) de que a gestão eficaz da motivação é um diferencial competitivo capaz de criar ambientes mais colaborativos e produtivos. Por outro, a pesquisa revela que essa motivação pode ser comprometida, onde aspectos negativos, como os descritos pelos servidores, são fatores que, segundo Lima e Silva (2014), comprometem a confiança e arruinam a motivação.

Alguns relatos endossam o contexto:

Eu faço o meu trabalho, vou ficar na instituição, vou cumprir com o zelo que eu tenho que cumprir. Mas eu não me preocupo em ficar mais 1 minuto dentro da instituição (...). [TAE 06]

Mas existe também um outro lado que tu acaba se conformando com algumas situações, (...) enfim, tu acaba se acomodando ao longo do tempo. Muito embora nos primeiros momentos, sim, tu te engaja, tu faz coisas e tudo mais, mas ao longo do tempo tu acaba que se estabilizando. (...) Passaram várias gestões nesse período, acho que umas seis gestões, talvez mais (...) [TAE 01]

Penso que há anos isso já foi melhor, esse amor já foi maior (...) Eu acho que estamos muito desmoralizados. As pessoas nos veem mais como partidários de uma política e não como servidores de uma população. E eu vejo que isso não tem só consequências para nós como pessoa, mas para toda a comunidade. Por um lado, eu tenho muito orgulho de estar no serviço público, por outro, eu me sinto meio amedrontada, por exemplo, de colocar um adesivo no meu carro dizendo que eu trabalho no IFRS. Eu não sei como as pessoas vão reagir atualmente. [TAE 03]

Mas, por outro lado, também tem algumas coisas que me desmotivaram ao longo dos anos, como a formação de grupos, as questões políticas, esse tipo de coisa. [TAE 09]

Sei de algumas dificuldades, principalmente orçamentárias, que é algo que a gente sabe que não é fácil, porque as vezes, a gente quer fazer alguma coisa e não tem recurso para tal (...) [TAE 05]

Não somos ouvidos, então eu acho que isso nos desmotivaria no sentido de que ninguém da gestão foi até lá observar. Ou veio conversar conosco e dizer o que vocês acham que precisaria melhorar, o que nós poderíamos fazer para ajudar o setor de vocês a melhor atender (...) Eu acho que faltou essa iniciativa, que seria importante nos ouvir para que a gente trouxesse algumas coisas práticas que a gente tem todos os dias... [TAE 04]

Mas tem algumas coisas que são engessadas e muito estáticas. Dentro da área em que eu trabalho, existe um perigo muito grande de a gente ficar desatualizado, porque é dinâmico o que acontece fora dos muros da

instituição. (...) principalmente nas áreas técnicas, a gente corre o risco sério de ficar desatualizado por comodismo, por falta de tempo ou, às vezes, por falta de recurso para ter ferramentas atuais de trabalho. É bom, mas às vezes é frustrante. [TAE 10]

Sendo assim, a análise confirma que a motivação no serviço público resulta da complexa interação entre fatores intrínsecos — como a identificação com a missão institucional e a percepção de contribuição social e extrínsecos — como reconhecimento, condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento.

Esse cenário encontra respaldo no relatório *Public Employment and Management 2023* da OCDE (2023), que aponta a necessidade de valorizar e desenvolver os servidores, reforçando que o reconhecimento e o desenvolvimento de competências são essenciais para uma força de trabalho com maior confiança, engajamento e satisfação, promovendo um Serviço Público mais dinâmico e orientado às necessidades da sociedade.

Sob essa perspectiva, os achados desta pesquisa vão ao encontro do que defendem Bergue (2010, 2019) e Tamada e Cunha (2022), apontando a necessidade de políticas de gestão de pessoas mais modernas e efetivas, que promovam práticas participativas e integrem reconhecimento, desenvolvimento de competências e práticas de gestão participativas. Essa articulação impactará tanto o desenvolvimento organizacional quanto o crescimento profissional, transformando a estabilidade e a missão pública em fatores de engajamento contínuo, fortalecendo o papel estratégico dos TAEs e contribuindo para uma gestão pública mais eficiente, adaptável e orientada ao bem-estar dos servidores e da sociedade. Considerando que o desempenho dos servidores impacta diretamente a sociedade, a literatura também aponta para a importância da motivação como elemento central para a satisfação e o sucesso organizacional (Souza, 2023; Oliveira, 2023), evidenciando que práticas voltadas ao reconhecimento e à valorização profissional são determinantes para o fortalecimento institucional.

Esse panorama evidencia a complexidade das percepções e motivações dos TAEs e conduz à análise do Eixo 2, que aprofunda a investigação sobre a percepção das competências de gestão e sua influência sobre a motivação, no desempenho e no crescimento profissional dos servidores TAEs no contexto institucional de uma Instituição Pública de Ensino.

4.2 ANÁLISE DO EIXO 2

O Eixo 2 trata das Competências de Gestão necessárias aos gestores, do Nível de Motivação, da Influência das Competências de Gestão na Motivação e das Implicações Práticas dos Resultados, e tem como objetivo investigar a relação entre competências gerenciais e motivação no trabalho, sob a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal de Ensino. A partir das perguntas aplicadas, foram explorados temas como: a capacidade dos gestores de comunicar a missão e os valores institucionais e seu impacto no trabalho cotidiano; o nível atual de motivação; a influência das competências gerenciais no desempenho e nas relações de trabalho; as competências percebidas como mais e menos motivadoras; o papel dos gestores no desenvolvimento profissional; as ações da instituição voltadas à capacitação de gestores; e as iniciativas concretas para promover e melhorar a motivação.

4.2.1 Competências de gestão necessárias aos gestores

O tema deste subtópico aborda as competências de gestão, compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados indispensáveis para uma gestão eficaz no ambiente organizacional, segundo a percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal de Ensino.

Como análise inicial, foi realizado um levantamento da frequência das palavras nas entrevistas, cujos resultados, apresentados na Figura 12, evidenciam as competências de gestão destacadas pelos servidores TAEs.

Figura 12 – Nuvem de palavras



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

Por meio da nuvem de palavras, foi possível identificar os termos mais recorrentes nas entrevistas, evidenciando aqueles que se destacaram com maior frequência. As palavras liderança, gestão de desempenho, conhecimento técnico, comunicação, ética, gestão de conflitos, organização e planejamento, valorização, reconhecimento, visão ampla sistêmica, conhecimento dos processos, tratamento humanizado e empatia foram as com maior frequência, visto que elas caracterizam a percepção dos respondentes. Assim como as palavras mais citadas, as demais também possuem relação com a questão de pesquisa, pois são elencadas como características necessárias aos gestores.

A análise das entrevistas revelou uma visão multidimensional e madura, em que os relatos, em sua maioria, não se limitaram a um único atributo, os participantes construíram uma visão integrada que equilibra domínio técnico, a sensibilidade humana e a capacidade de liderança, evidenciando a complexidade e a interdependência das competências de gestão no âmbito da Administração Pública, conforme Figura 13.

Figura 13 – Visão integrada das competências de gestão percebidas



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

Essenciais ao desempenho eficaz dos gestores e ao aprimoramento organizacional, as competências de gestão são comportamentos observáveis e mensuráveis em um determinado contexto (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982; Gonczi, 1999; Brandão, 2012), cujo mapeamento, segundo Tanganelli (2017), é indispensável para definir os perfis profissionais adequados e, conseqüentemente, conforme Costa (2020) melhorar a eficiência, a qualidade, a produtividade e o acompanhamento do desempenho nas organizações contemporâneas.

Dando continuidade à pesquisa, foi realizada a análise das competências de gestão apontadas pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) como fundamentais à atuação dos gestores. As falas dos participantes revelam uma estreita relação entre suas vivências na Administração Pública e os conceitos teóricos que fundamentam essas competências.

Essa análise foi alinhada às definições estabelecidas no referencial teórico, conforme o Quadro 16, apresentado no Eixo 2 do roteiro de entrevista, descrito na seção 3.3.1 da coleta de dados do método de Pesquisa. Na sequência, o Quadro 20 detalha as competências elencadas pelos TAEs, categorizadas de acordo com as variáveis do tripé Conhecimentos (saber o que fazer), Habilidades (saber como fazer) e Atitudes (querer fazer), introduzido pelo PNDP (Decreto Federal 5707/2006) e enfatizado pela Instrução Normativa nº 201/2019.

Quadro 20 – Competências essenciais elencadas pelos TAEs e alinhadas ao referencial teórico

Categoria: Conhecimentos											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Estratégia Organizacional	x			x		x		x	x	x	6
Competências Técnicas Específicas	x	x			x	x	x		x	x	7
Conhecimentos da Tecnologia	x	x			x	x	x		x	x	7
Planejamento, Organização e Coordenação	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9
Pensamento Crítico e Tomada de Decisão	x		x	x	x	x		x	x	x	8
Categoria: Habilidades											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Proatividade	x			x				x	x	x	5
Liderança	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Gestão de Conflitos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Gestão de Desempenho	x			x	x	x		x	x	x	7
Gestão de Conhecimento	x	x	x	x	x		x	x	x	x	9
Categoria: Atitudes											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Relações Socioprofissionais	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Competência Adaptativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Justiça Organizacional	x		x	x	x	x		x		x	7
Ética e Responsabilidade	x		x	x	x	x	x		x	x	8

Fonte: dados da pesquisa (2025).

De modo geral, os TAEs destacam a importância de competências que refletem o modelo de gestão por competências, introduzido no serviço público federal brasileiro (Decreto nº 5.707/2006), que exige modelos integrados e focados na excelência que conciliem a valorização do servidor e a qualificação de seus integrantes, buscando maior qualidade e profissionalização, para atender às necessidades sociais (Camões *et al.*, 2010; Silva e Melo, 2013; Borba, 2012; Lopes *et al.*, 2020).

No domínio dos **Conhecimentos**, a "Estratégia Organizacional" é vista como fundamental. Os TAEs apontam a necessidade de gestores que não apenas conheçam a missão, visão e valores da instituição, mas que ativamente os comuniquem e os utilizem para direcionar as ações, evitando a percepção de que as atividades são realizadas de forma isolada ou reativa ("apagar incêndio"), dialogando com literatura que reforça a gestão por competências visando alinhar os

conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores aos objetivos institucionais (Teixeira Filho; Almeida, 2014).

Conforme o relato:

Para mim eu acho que tem do conhecimento, tem duas dimensões que eu ponho como essenciais, que é a estratégia organizacional e também o pensamento crítico e tomada de decisão. Porque (...) o que eu vejo muito é que eles querem que a gente apague incêndio. Então, a gente tentou fazer um movimento de prever algumas ações e planejar, (...) de exercer esse planejamento das ações e tudo mais. Mas só que isso fica, ou foi feito por um ano e depois a gestão acabou abandonando (...) [TAE 08]

As "Competências Técnicas Específicas e da Tecnologia" são consistentemente mencionadas, especialmente para chefias imediatas que lidam diretamente com áreas especializadas. Isso converge com a definição de competência profissional como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, frequentemente aprimorada por treinamento e desenvolvimento (Lacombe, 2011) e com a demanda por servidores qualificados (Carvalho *et al.*, 2009; Camões, Pantoja; Bergue, 2010) e a ênfase no desenvolvimento de competências específicas para os cargos de gestão devido à complexidade do setor público (PNDP - Decreto nº 9.991 de 2019).

Conforme os relatos:

Partindo mais do lado da chefia imediata... eu acho conhecimento. (...) Eu acho importante, que a chefia imediata ligada à diretoria, em que está atrelada o setor, saiba sobre a área. (...) Conhecimento específico porque, na hora em que chegar uma demanda diretamente para ele, saber se é viável ou não. [TAE 05]

(...)os gestores também se apropriarem dos sistemas que eles trabalham, ou que sua equipe trabalha, do IFRS. Saber mais ou menos como funcionam esses sistemas, porque às vezes eles não têm esse conhecimento da parte de quem executa. [TAE 09]

Em relação a "Planejamento, Organização e Coordenação", competências amplamente destacadas pelos TAEs, revelam a demanda por gestores que saibam estabelecer e comunicar metas de forma eficaz, distribuir tarefas com clareza e promover a otimização dos processos organizacionais. Essa percepção encontra respaldo em Maximiano (2011), que descreve a administração como um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende planejamento, organização, execução e controle. A falta de foco em resultados e o foco excessivo em questões

normativas nos relatórios do TCU de 2017 e 2018 também indicam a carência de planejamento estratégico, conforme Moura e Souza (2016).

Ilustra o seguinte relato:

O servidor que já conhece o fluxo vai por conta, ele mesmo. Priorizando as atividades, mas o certo seria partir do gestor, até para ele otimizar o tempo desse servidor, conhecendo todo o fluxo. Então o impacto seria muito positivo de ter uma coordenação de atividades, mas muitas vezes não há. [TAE 09]

O "Pensamento Crítico e Tomada de Decisão" é considerado essencial para analisar informações e resolver problemas de forma eficaz, evitando a disseminação pelo ambiente desnecessariamente.

Segue o relato que corrobora:

A gente não tem uma chefia, então a gente decide o que vai fazer? Quem direciona? A gente se autogere, mas talvez esse seja o problema. A gestão está muito distante do meu setor. Ou ela precisa se preocupar com algo muito maior do que aquelas pequenas decisões que uma chefia poderia tomar... [TAE 10]

No âmbito das **Habilidades**, "Liderança e Gestão de Conflitos" aparece como uma competência central. Os TAEs valorizam líderes colaborativos, que ouvem, orientam e fomentam o trabalho em equipe. A liderança atua como um processo essencial de influência voltado ao alcance de objetivos comuns. Nesse contexto, a abordagem transformacional — pautada em ideias, metas compartilhadas e inteligência emocional — revela-se particularmente eficaz para conduzir equipes de forma colaborativa e gerenciar organizações, sobretudo diante das adaptações e mudanças inerentes ao setor público (Pereira; Silva, 2011; Northouse, 2021; OCDE, 2023).

Os relatos ilustram:

Liderança principalmente colaborativa. A gente tem que ouvir muitas as pessoas. A gente tem que entender que em um cargo de gestão deve orientar os trabalhos. Fomentar um trabalho em equipe é o que a gente muitas vezes acaba não observando. As pessoas, muitas vezes no serviço público, se acham naquela situação de querer esconder informações, que tem que ter o domínio da informação. Eu penso ao contrário. Eu acho que uma boa liderança é aquela que consegue fazer a equipe toda trabalhar em prol da instituição. [TAE 06]

Eu acho que é fundamental a competência de resolução de conflitos (...) O principal de todos Eu acho, porque daí evitaria muitos outros problemas que derivam disso, que poderiam ser resolvidos ali no setor, no local menor, e

depois eles se englobam, porque não foram resolvidos a tempo e também, muitas vezes, por falta de conhecimento dos gestores do que aquele determinado setor envolve. [TAE 03]

"Gestão de Desempenho" é vista como potencialmente problemática se não for aplicada com equidade, podendo gerar sobrecarga e desmotivação se as metas e responsabilidades não forem bem alinhadas. No entanto, a base teórica e a legislação federal, como o Decreto nº 7.133 (Brasil, 2010), regulamentam a avaliação de desempenho com base em critérios que reflitam as competências do servidor. A IN 21/2021, em seu Art. 2º, Inciso IV, define as competências transversais de um setor público de alto desempenho como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública (Brasil, 2021). Essa definição sugere a importância de uma gestão de desempenho bem estruturada.

Segue o relato:

A gente tem que ser cobrado (...) As comissões no Campus, (...) é sempre os mesmos que estão envolvidos... Esse é só um ponto. (...) Eu acho que o papel do gestor influencia muito nessa parte. De ter uma linha, de ficar acompanhando sempre de perto, não pode deixar. Tem que vir, tem que estar presente. Eu acho que esse papel ainda é mais importante. [TAE 05]

Então, se o gestor vê que (...) alguém não está sendo proativo ou produtivo nesse objetivo, reorganizar a atividade para que se alcance o que se quer na missão da instituição, em si. [TAE 04]

A "Gestão de Conhecimento" manifesta-se no desejo de capacitação contínua e na disseminação de informações. Os TAEs anseiam por gestores que não apenas busquem sua própria formação, mas que também incentivem e facilitem o desenvolvimento de seus subordinados, alinhando-se ao conceito de Lacombe (2011), que a competência profissional é aprimorada por treinamento e desenvolvimento, e a legislação federal estabelece diretrizes para o desenvolvimento de pessoas (PNDP).

Acho que as diretorias também deveriam saber. Ter uma visão ampla, porque logo abaixo ao diretor, são as diretorias. Então elas têm que saber mais claro do processo que elas estão envolvidas, mas ter uma visão geral também do resto que está acontecendo no Campus(...) E muitas vezes o que uma diretoria faz, envolve outra. Então, acho que eles deveriam saber também, ter uma visão ampla de todos os processos. Agora, um coordenador, por exemplo, (...), ele tem que estar mais envolvido com a sua área, tem que ser bem especializado (...) agora, o diretor geral, por exemplo, (...) tem que saber mais, não tudo, mas como funciona os processos, porque ele é o diretor geral. [TAE 07]

No que tange às **Atitudes**, as "Relações Socioprofissionais" são fundamentais. A empatia, o carisma, o cuidado com o colega e o apreço pelo ser humano são vistos como fundamentais para uma gestão que engaje e motive. Gestores que promovem um ambiente de respeito, cooperação e confiança, e que proporcionam segurança psicológica, são muito valorizados (Carvalho; Silva, 2019; Oliveira, 2023).

Conforme o relato: (...) O clima, as pessoas que estão ao teu redor, a forma como as pessoas agem contigo, isso com certeza vai influenciar. E quando isso vem ou não vem do teu chefe, da tua coordenação, da tua direção? Pior ainda (...) [TAE 01].

A "Competência Adaptativa" se reflete na predisposição à atualização e na proatividade dos gestores em sugerir oportunidades de desenvolvimento para suas equipes, onde a capacitação contínua é essencial, pois as organizações e as demandas evoluem. A OCDE (2023) ressalta a importância de desenvolver habilidades e competências dos servidores públicos para torná-los mais motivados e adaptáveis aos desafios atuais.

Assim é o relato que corrobora:

Eu acho que também permitindo que a gente possa participar de outras atividades formativas(...)No meu caso, a minha chefe imediata permitiu (...) então eu estava contribuindo com outra atividade, mas era do Campus, não necessariamente do meu setor(...)Então isso foi bem bacana, porque contribui para a minha capacitação profissional (...) e também eu acho que contribuiu para um projeto de extensão muito bacana, que envolvia toda a instituição, não só o nosso setor. [TAE 04]

A "Justiça Organizacional" é uma atitude que os TAEs consideram essencial, condenando "dois pesos e duas medidas" e a falta de cobrança equitativa, proporcionando imparcialidade na distribuição de tarefas e no gerenciamento.

Segue o relato: Porque, se eu ajo de maneira responsável com a minha equipe, por que meu colega não pode ser assim também?... Esses dois pesos e duas medidas é uma coisa que me incomoda. [TAE 10]

Por fim, a "Ética e Responsabilidade" se manifesta no compromisso com a instituição, sua missão e os resultados, além de uma postura ética e responsável nas ações. Os gestores públicos, conforme Pimenta (2023), devem priorizar o interesse público, agir com integridade e promover organizações éticas, respeitando a Constituição e buscando a excelência profissional (Crosby; Bryson, 2018; Ospina, 2017).

Conforme o importante relato: Acho que o compromisso que a pessoa tem com o trabalho (...) com a instituição, com a missão da instituição.(...) acho que se a pessoa tem um compromisso com a instituição, ela vai ter responsabilidade. [TAE 01]

Sendo assim, o referencial teórico determinado na pesquisa permitiu a estruturação inicial das competências de gestão elencadas como essenciais pelos TAEs ilustradas no Quadro 20. Contudo, a análise de conteúdo das entrevistas, conforme Bardin (2016), revelou o surgimento de novas competências percebidas pelos servidores TAEs, distinguindo aquelas já previstas na teoria. A identificação dessas competências emergentes constitui um dos principais achados deste estudo e resultou na consolidação da estrutura categorial delineada no Quadro 21.

Quadro 21 – Competências Essenciais para Gestores Elencadas pelos TAEs e emergentes ao estabelecido para análise no Referencial Teórico

Categoria: Conhecimentos											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Conhecimento para lidar com a comunidade interna (Formação Específica para chefia)	x		x	x	x	x	x	x	x	x	9
Categoria: Habilidades											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Habilidade Motivacional	x		x	x	x	x	x	x	x	x	9
Habilidade de Delegar	x			x					x		3
Comunicação Dialógica (Real)		x	x		x	x	x	x	x		7
Categoria: Atitudes											
Competência	TAE 01	TAE 02	TAE 03	TAE 04	TAE 05	TAE 06	TAE 07	TAE 08	TAE 09	TAE 10	Frequência
Humanização	x		x	x	x				x		5
Disponibilidade/presença			x	x	x					x	4
Transparência / Não retenção de informação	x		x			x	x				4

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Enquanto as competências clássicas destacadas na literatura (Quadro 20) enfatizam processos e técnica, os elementos do Quadro 21 apontam para a necessidade de uma gestão mais humanizada, politicamente articulada e transparente. Se a teoria prescreve “Relações Socioprofissionais”, a prática institucional demanda “Apreço pelo ser humano” e “Transparência”. No contexto de uma Instituição Federal de Ensino, a competência técnica revela-se insuficiente sem o suporte de uma dimensão ética e afetiva que reconheça o servidor como sujeito. As entrevistas confirmaram esse movimento, ao indicar competências essenciais que enriquecem e ampliam o mapeamento teórico das demandas de gestão.

Este achado empírico dialoga diretamente com a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2004), ao evidenciar que o reconhecimento simbólico é essencial para a identidade profissional dos colaboradores. Assim, confirma-se que o domínio técnico (Conhecimento e Habilidade), embora necessário, é insuficiente se desacompanhado da dimensão atitudinal (McClelland, 1973; De Freitas, 2016; Costa, 2020), validando a premissa de que a competência gerencial no setor público exige uma integração ética e afetiva. Destaca-se a importância da formação específica prévia para cargos de chefia, reconhecendo a liderança como habilidade treinável (Bergue, 2019; Macedo, 2022). Soma-se a necessidade de uma visão sistêmica e política para lidar com a complexidade institucional e articular setores (Lopes *et al.*, 2020). Por fim, a discrepância entre o discurso de modernização e a prática interna de gestão é apontada por Schmidt (2023) e Moura e Souza (2016), reforçando que a profissionalização da liderança e a valorização das competências relacionais são centrais para a eficácia interna.

Na dimensão do Conhecimento, observa-se uma lacuna formativa que privilegia a relação externa em detrimento da gestão interna. O preparo do gestor concentra-se nas interações com a comunidade externa, voltadas à captação de recursos, ao estabelecimento de parcerias e a imagem da instituição, especialmente no contexto dos Institutos Federais, enquanto as relações internas permanecem secundarizadas. Para suprir essa carência e profissionalizar as chefias, emergem como essenciais: (i) Ciência da Gestão - a formação específica prévia para os cargos de gestão e o domínio de práticas formais de liderança, comunicação e humanização, evitando o aprendizado restrito à tentativa e erro; (ii) a necessidade de uma visão sistêmica e política, que abarca o conhecimento da dinâmica de poder institucional, da interdependência entre setores e da complexidade operacional, para além da técnica específica da área; e (iii) a gestão da comunidade interna, voltada às relações com os servidores, distinguindo-se do treinamento direcionado à imagem externa. Esse conjunto evidencia a necessidade de uma preparação abrangente, capaz de equilibrar as demandas externas com a gestão interna e fortalecer a atuação estratégica dos gestores.

Os principais relatos:

Tu vê, a gente nunca pensou dentro (...) os diretores que são eleitos, fazem uma capacitação de relacionamento com a comunidade externa, mas não faz com a comunidade interna que talvez seja onde o negócio fica feio. [TAE 08]

Tem que ter uma preparação para isso para exercer uma função de chefia, devia ser uma coisa assim, tipo... Uma obrigatoriedade de ter uma capacitação para aquela pessoa, de como fazer, de como trabalhar, de como é que funciona, o que tem que ser, como tem que fazer, como tem que lidar. [TAE 01]

Não é só ser a figura que vai se relacionar com o mundo lá fora. É necessário, sim, ter uma formação muito voltada para isso, para o lado humanístico do ser humano e o lado técnico... Antes da pessoa se candidatar, inclusive, eu acho que as pessoas precisariam ter passado por uma formação. [TAE 03]

Eu acho que para atuar nessa área de gestão é preciso ter uma formação, um curso preparatório. Acho bem importante. Às vezes, o que a gente percebe é que esses cargos, eles são indicados (...) mas sem observar a importância de ver se essa pessoa realmente tem um perfil, tem a competência, tem habilidade que precisa para desenvolver o trabalho de Gestão, que envolve não só o trabalho de ser chefe e comandar um grupo de pessoas, mas envolve também perceber o outro, ter empatia. [TAE 04]

No campo das Habilidades, destacam-se a comunicação clara e dialógica, a capacidade ativa de motivar — que transcende a mera gestão de um bom ambiente — e a de delegar tarefas, vista como essencial para a otimização dos processos e desenvolvimento da equipe. Configura-se na habilidade de manter rotinas de diálogo — por meio de reuniões e conversas — aliadas à escuta ativa e à clareza nas instruções cotidianas. Seu propósito é enfrentar a “indiferença” apontada pelos TAEs como estado motivacional predominante, substituindo o silêncio e as ordens impessoais por presença efetiva, orientações claras e valorização das contribuições da equipe.

Conforme os relatos:

Mas ele tem que saber delegar, ele tem que saber gerenciar, ele tem que saber administrar... [TAE 01]

...eis a palavra que parece que não existe, comunicação. Esse é um ponto muito importante... a comunicação, mesmo (que eu entendo), é aquela onde a gente se reúne, a gente se senta, a gente discute. Esse é um modelo de gestão que me agrada muito [TAE 03]

Não adianta saber tudo e não conseguir conversar com os demais. Tem que saber que aqui dentro, querendo ou não, é bem diferente... se comunicar com a equipe, se comunicar com os outros diretores, com os outros subordinados, todo mundo. Porque está tudo interligado aqui dentro, não adianta [TAE 05]

Liderança principalmente colaborativa. A gente tem que ouvir muitas as pessoas. A gente tem que entender que em um cargo de gestão deve orientar os trabalhos. (...) e a primeira coisa é escutar os servidores. Eu acho que é saber o que está bem, o que não está bem, como é que a gente pode melhorar. Como é que a gente pode melhorar processos. Eu acho que isso seria a primeira situação. É ouvir. [TAE 06]

Eu acho que uma ação simples, que não envolve recurso, que poderia ser feita, é propiciar mais momentos de escuta e de conversa, assim, entre as equipes e os gestores. [TAE 08]

Contudo, é na esfera das Atitudes que as percepções se mostram mais contundentes: o apreço pelo ser humano, a transparência para evitar a retenção de informações, e a proatividade do gestor em promover o desenvolvimento coletivo são apontadas como elementos determinantes para a motivação, o engajamento e a eficácia do trabalho em equipe. Tais elementos ultrapassam a lógica da “Gestão de Pessoas” tradicional, configurando uma demanda por cuidado e ética. Essa perspectiva dialoga com a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2004), ao evidenciar que a ausência de reconhecimento e apreço gera sofrimento e desmotivação, comprometendo a identidade profissional e a saúde psíquica dos trabalhadores.

Os relatos ilustram:

Não pode haver gestão se não houver um comprometimento com o cuidado do colega, um apreço pelo ser humano. [TAE 03]

Eu já trabalhei com chefias também, que aquela situação que eu te coloquei, que ela retém a informação e não passa para os servidores... Eu acho que isso também é uma situação negativa... [TAE 06]

Essa perspectiva converge com a vertente integradora de Gonczi (1999), que entende a competência como capacidades aplicadas em contextos específicos, gerando entregas concretas e que se manifestam em diferentes níveis — individual, coletivo e organizacional. A integração das percepções dos TAEs com o referencial teórico ressalta que as competências de gestão não são apenas um conjunto de atributos técnicos, mas envolvem uma capacidade complexa de liderar pessoas, gerir processos e cultivar uma cultura organizacional que promova o bem-estar e o engajamento, traduzindo-se em uma melhoria dos serviços prestados à sociedade (Resende, 2003; Oliveira, 2023).

As percepções acerca das competências essenciais para gestores foram submetidas a uma análise comparativa, contrastando a visão dos servidores técnico-administrativos (TAEs) com mais de 10 anos de instituição com a dos que possuem menos de 10 anos na instituição. Essa análise revela diferenças sutis, mas importantes, nas prioridades e nas críticas de cada grupo, moldadas por suas diferentes vivências e expectativas. Nesse contexto, ambos os grupos convergem em pontos centrais, como a necessidade de conhecimento técnico, liderança e

comunicação. No entanto, diferem na profundidade, na ênfase e no ângulo de suas percepções.

Os **servidores mais experientes** (TAE 01, TAE 02, TAE 03, TAE 06, TAE 08, TAE 09), que vivenciaram múltiplos ciclos de gestão e mudanças institucionais, tendem a ter uma visão mais sistêmica e crítica, focada nas relações humanas e na cultura institucional. Os relatos enfatizam a “humanização” da gestão, onde a competência mais valorizada é a habilidade de criar e manter um ambiente de trabalho harmonioso, baseado no cuidado, na empatia e no respeito; a Comunicação como forma de coesão, onde ela é vista como ferramenta essencial para criar coesão, pertencimento e alinhamento da equipe aos objetivos institucionais; a Visão crítica e Estratégica, onde é apontada a falta de planejamento e a cultura de “apagar incêndios”, a escolha de gestores por interesses políticos em detrimento da competência e do compromisso institucional e onde é esperado que os gestores conectem o trabalho do dia a dia com os valores e a missão da instituição; a Resolução de Conflitos, onde eles entendem que problemas não resolvidos se espalham pela instituição, minando o ambiente de trabalho e a motivação.

Enquanto os **servidores com menos tempo de casa** (TAE 04, TAE 05, TAE 07 TAE 10) valorizam aspectos mais pragmáticos e trazem uma perspectiva mais focada no impacto direto da gestão em suas tarefas e rotinas diárias. Os relatos destacam o Foco no Conhecimento técnico aplicado do gestor sobre a área específica de atuação, onde a falta causa retrabalho, decisões ineficientes e desmotivação; a Liderança presente, atuante, acessível e que participe da rotina do setor, evitando a “autogestão”; a Justiça, Imparcialidade e Cobrança, onde cobrar o desempenho de todos de forma justa é fundamental, pois quando alguns não são responsabilizados, outros ficam sobrecarregados e desmotivados; a Valorização e Reconhecimento Direto, onde o reconhecimento do trabalho bem-feito, de suas contribuições e do aproveitando de suas habilidades seja visto pelo gestor.

A análise evidencia duas visões complementares sobre as competências essenciais: De um lado, os servidores com maior tempo de serviço demonstrando uma compreensão madura e crítica da gestão pública, onde valorizam a cultura organizacional e relações humanas, demandando uma liderança com visão estratégica e humanizada, pautada por valores como empatia, comunicação eficaz, visão estratégica e resolução de conflitos. Essas percepções refletem fundamentos teóricos consolidados, como a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo (2003-

2014), a definição de liderança de Northouse (2021), os apontamentos de Oliveira (2023) sobre segurança psicológica e refletem diretamente a visão de Dejours (2004), onde a valorização de um ambiente harmonioso reflete a necessidade de um espaço onde o trabalhador se sinta reconhecido como parte de um todo.

De outro, os servidores com menos tempo de serviço priorizam a eficiência, a equidade e a presença ativa da gestão no cotidiano, com ênfase nas competências técnicas para a resolução de demandas práticas. Suas expectativas estão alinhadas a teorias clássicas como a Teoria da Expectativa de Vroom, a Teoria da Equidade de Adams e os estudos de Herzberg e de forma implícita os conceitos de Dejours (2004), que destacam a importância do reconhecimento, da justiça e da liderança qualificada para a motivação e o engajamento.

Autores como McClelland (1973) e Oliveira (2023) destacam que a gestão pública deve ir além das habilidades técnicas, incorporando competências interpessoais como comunicação, liderança e trabalho em equipe, promovendo ambientes colaborativos e orientados para resultados. Assim, torna-se imperativo que os gestores integrem essas duas visões, articulando o planejamento estratégico com uma atuação presente e empática, sustentada por competência técnica, equidade e justiça nos processos do dia a dia, constituindo assim, um caminho para fortalecer a cultura organizacional e otimizar a eficiência dos processos, resultando em uma integração institucional mais sólida e na promoção da motivação das equipes.

Nas Instituições Federais de Ensino, essa integração entre competências técnicas e interpessoais é ainda mais relevante. A demanda por uma liderança engajadora e colaborativa, promotora do bem-estar e do desenvolvimento de equipes, conectando o cotidiano institucional aos valores e à missão organizacional, alinhando-se diretamente às diretrizes descritas no Anexo II da IN nº 21/2021 (Brasil, 2021), que destacam a importância de guiar pessoas, promover bem-estar, valorizar o capital humano e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua.

Deste modo, observa-se que a prática vivenciada pelos servidores não apenas confirma os conceitos acadêmicos, mas também os amplia, oferecendo uma interpretação situada e experiencial da gestão pública. Os dados empíricos revelam que os servidores valorizam, primordialmente, a dimensão da atitude, traduzida em práticas de empatia, humanização e reconhecimento. Esta ênfase nas competências relacionais corrobora a crescente importância dos aspectos comportamentais na gestão (Pantoja, 2015) e a necessidade de ir além das habilidades técnicas no serviço

público, como já apontava McClelland (1973). Essa convergência entre os dados e a literatura reforça o valor da abordagem qualitativa para compreender as dinâmicas institucionais e fundamentar o desenvolvimento de políticas de gestão mais eficazes.

4.2.2 Estratégia organizacional: comunicação da missão, visão e valores da instituição

No aprofundamento da análise referente ao Eixo 2, abordou-se o conceito da competência de gestão denominada Estratégia Organizacional, que de acordo com Brandão e Bahry (2014), é compreendida como o elemento articulador entre a missão institucional — que expressa o propósito da organização (o "porquê" ela existe) — e as práticas cotidianas da gestão (o "como" se faz) e o impacto disso na motivação dos servidores (o "resultado humano"). Não se trata apenas de um conceito abstrato, mas uma competência de gestão contemporânea, de natureza prática, que orienta a definição de estratégias coerentes com a visão, missão e valores organizacionais (Alban-Metcalf; Alimo-Metcalf, 2013). Envolve o domínio dos instrumentos de planejamento institucional, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano de Ação (PA), a capacidade de promover a participação dos servidores nos processos decisórios, a comunicação clara e alinhada aos objetivos estratégicos e a atenção à imagem e à reputação do setor público. A teoria define a competência de "Estratégia Organizacional" como o conhecimento sobre a missão, visão e valores da instituição, bem como a capacidade do gestor de alinhar as ações da equipe a esses princípios norteadores, delegando, coordenando e tomando decisões que reforcem os objetivos maiores da organização.

Dessa forma, ao analisar as percepções dos TAEs, a pesquisa busca verificar se a competência de Estratégia Organizacional está sendo efetivamente exercida e se o propósito institucional é comunicado pelos gestores e incorporado às práticas cotidianas do trabalho. A relevância desta investigação reside na compreensão do grau de alinhamento entre as ações da gestão e a missão organizacional percebido pelos servidores, visto que essa prática está diretamente ligada ao engajamento e ao sentimento de pertencimento dos servidores. Conforme apontam os autores, como Dejours (1992), o trabalhador busca contribuir e necessita de reconhecimento para a sua realização e identidade. A ausência dessa conexão e a falha na comunicação estratégica podem resultar em desorientação, desmotivação e ineficácia na gestão de

peçoas. A gestão eficiente requer que o líder alinhe os objetivos individuais aos organizacionais (Sobral; Peci, 2013), transforme a visão da organização em ações concretas (Alban-Metcalfe; Alimo-Metcalfe, 2013) e se comunique com clareza e coerência (Oliveira, 2023). A ausência de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais pode gerar nos servidores a percepção de que seu trabalho é “inútil” ou “sem relevância”, resultando em sentimentos de desmoralização e frustração. A carência de competências gerenciais nesse contexto pode provocar sérias consequências, como a queda na motivação e o aumento da exaustão emocional (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014), comprometendo a qualidade do ambiente de trabalho e a efetividade das ações institucionais (Carvalho; Silva, 2019).

Com base nas informações do portal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), apresentam-se a missão, a visão e os valores da instituição, conforme ilustrado na Figura 14.

Figura 14 – Missão, Visão e Valores da instituição

Missão: "Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais."

Visão: "Ser referência em educação, ciência e tecnologia como uma instituição pública, gratuita, de qualidade e com compromisso social."

Valores: "Equidade e justiça social, Democracia, Respeito à diversidade e Compromisso social."

Fonte: elaborada pela autora com base no site oficial do IFRS.

No roteiro de coleta dos dados, a questão proposta foi: **Como você avalia a capacidade dos gestores em comunicar a missão e os valores da instituição? Como isso impacta no seu trabalho diário?**

A análise das percepções dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) sobre a comunicação da missão e dos valores institucionais revela um desalinhamento entre a estratégia organizacional formal e sua disseminação no ambiente de trabalho. Os relatos indicam que a prática é, em grande parte, ausente ou ineficaz. A percepção predominante entre os entrevistados é a de que a

comunicação da missão e dos valores institucionais não é uma prática recorrente por parte dos gestores, principalmente das chefias imediatas.

Alguns servidores fazem uma distinção entre os níveis de gestão, observando que os "gestores máximos" podem, eventualmente, comunicar a missão e a estratégia em eventos institucionais, mas não é replicada por parte dos gestores diretos. Em alguns casos essa comunicação é percebida como "retórica", presente em discursos, mas não se materializa na rotina das equipes e da instituição, em outros percebem que as ações são planejadas de forma isolada e posteriormente "encaixadas" nos documentos norteadores, em um movimento contrário ao que seria esperado.

Conforme os relatos expostos na sequência:

Acredito que os gestores máximos até comunicam em eventos maiores, mas os gestores diretos não costumam fazer isso no dia a dia. De qualquer forma, não vejo isso como algo que afete minha motivação. [TAE 02]

A gente sabe quais são, na teoria, a missão, os valores, mas eu não sei se isso é transmitido pelos gestores para nós. Eu acho que não é transmitido [...] eu não vejo impacto, eu vou sempre tentar fazer da melhor forma que eu conseguir. Não sei se eu vejo um impacto reforçando ou não. Se eu faria diferente, sabe? Acho que não. [TAE 07]

Olha, eu não vejo muito isso, eu acho. [...] Quase não é algo recorrente que eu vejo assim. [...] no meu trabalho, eu acho que não. Eu, na minha cabeça, eu já sei o que eu tenho que fazer aqui dentro, qual é o meu papel. Independente se falar ou não, eu vou fazer, sabe? [...] Não impacta para mim. [TAE 05]

Eu acho que na direção geral até existe uma iniciativa pequena de conseguir transmitir e comunicar a missão e os valores da instituição. Mas eu não acredito que isso se reflita nas demais chefias.(...) Parece que não há um trabalho comum, né? Cada um querendo salvaguardar o seu e esperando que as coisas fluam. Mas eu acho que a capacidade é muito baixa deles de pensar a instituição como um todo, assim, fazer essa transmissão dessa imagem. (...) eu acho que o movimento é contrário, na verdade. Primeiro se planejam as ações e depois: "Ah, vamos ver em qual item do PDI a gente consegue encaixar essa ação".

Impacto no trabalho diário: "Eu acho que até não, assim, sabe? Porque se a gente vai pensar hoje que a gente não consegue planejar, a gente só está ali executando. Me parece que não influenciaria tanto assim essa questão. [TAE 08]

A amostra de servidores percebe a ausência de uma comunicação fluida e consistente por parte das chefias, no que tange à missão e aos valores institucionais. Contudo, essa lacuna comunicacional não é percebida como um fator que impacta negativamente o desempenho das atividades laborais ou a motivação individual. Essa constatação indica a internalização do papel funcional pelo servidor, que manifesta a capacidade de executar suas tarefas de forma autônoma e diligente,

independentemente da orientação explícita da gestão. Essa postura revela uma concepção de profissionalismo e qualificação técnica como o principal vetor de comprometimento com o exercício da função pública.

Essa análise de que os servidores mantêm seu desempenho e motivação apesar da lacuna comunicacional da gestão, principalmente a imediata, encontra embasamento teórico consistente. Essa autonomia e diligência podem ser compreendidas como uma manifestação da **motivação intrínseca**, que, segundo Ryan e Deci (2000), decorre de fatores internos e da vontade do próprio indivíduo de alcançar seus objetivos. Alinhando-se à **Teoria da Autodeterminação (TAD)**, que postula que a satisfação das necessidades de competência e autonomia são essenciais para o bem-estar e a motivação. O desempenho dos servidores, nesse caso, representa uma expressão direta de suas competências já internalizadas, como afirmam Brandão e Bahry (2014), ao destacarem que o desempenho está intrinsecamente relacionado às competências desenvolvidas pelos indivíduos. Essa postura também reflete uma forte **Motivação para o Serviço Público (MSP)**, um senso de dever que transcende a gestão imediata, pois, como afirma Bergue (2020, p. 45), "é incompatível com o senso de serviço público, portanto, a inércia do agente público, sob o argumento de incompetência da liderança". Contudo, essa resiliência individual, embora louvável, mascara um risco organizacional significativo.

Diversos servidores (TAE 01, TAE 03, TAE 06, TAE 09, TAE 10), com diferentes tempos de casa, relataram que essa comunicação é praticamente inexistente ou ineficaz no dia a dia.

Seguem os relatos mais representativos:

Então, eis a palavra que parece que não existe, comunicação. [...] E me parece que nos últimos tempos o que tem havido é no máximo um Google Docs! [...] Onde você escreve: "Gostei, não gostei (...)" Onde não saem ideias, saem questões prontas e a gente diz sim, não, mais ou menos, e talvez. Então, esta não é a comunicação ideal (...) Nós precisamos estar em contato, nós precisamos perguntar: "Mas por que vai acontecer assim? De onde saiu essa ideia? Impacta diretamente no seguinte: por exemplo. Há muitos anos, se alguém me dissesse assim: "Preciso que tu venhas aqui às 8 da noite...". É claro que eu vou [...] Porque eu me sentia pertencente ao grupo. Eu sabia que eu era importante. [...] Hoje não.. (...) me parece que eu vir ou eu não vir, não faz diferença. As pessoas que estão gerenciando se bastam, é assim que eu entendo. [TAE 03]

Eu acho que depende muito do gestor. (...) Então eu acho que o papel do gestor seria manter uma comunicação frequente e de modo a se buscar, a se passar esses valores das instituições para os servidores, que eles fossem se percebendo dessas missões institucionais. Não percebo essa comunicação

aqui na instituição. [...] Então a gente acaba pensando muito em razão dos setores e pouco em razão da missão maior, [...] tu vai fazer as rotinas diárias e vai esquecer, na verdade, a missão principal. [TAE06]

Eu acho que ainda carecem muito em comunicar a missão e a visão do Instituto. Eu vejo que os gestores trabalham de forma mais isolada, não pensando no todo da instituição. Pensam só em resolver o dia a dia do seu setor. E falta comunicação entre os setores. Então, às vezes eles não falam a mesma linguagem.(...) esse é um grande problema também na gestão da nossa instituição. [TAE 09]

Ah, eu acho que isso não existe. Quando a gente entra na instituição, a gente faz aquele curso de iniciação ao serviço público. Para mim, nesses 7 anos, esse foi o único momento em que eu tive acesso a essas coisas, porque no dia a dia, isso não acontece.(...) Claro, a gente trabalha numa instituição voltada à educação, então sim, a gente sabe que a missão, os valores e o foco são na educação. Mas e a pesquisa? Como é que eu vou elencar a prioridade? [...] Isso às vezes é um pouquinho nebuloso no meu setor. [TAE 10]

Contudo, para esse grupo de servidores, o impacto é negativo, com consequências complexas e profundas, gerando impactos variados no engajamento e na execução das tarefas. Os relatos indicam que a fragilidade nos fluxos de comunicação e a centralização das decisões comprometem a disposição para contribuir, gerando perda do sentimento de pertencimento e valorização. A atuação isolada dos gestores e a ausência de uma direção unificada criam uma “atmosfera não muito saudável e positiva”, prejudicando o trabalho coletivo. Conforme apontado, a lacuna comunicacional e o déficit de alinhamento estratégico contribuem para a fragmentação das ações, que permanecem isoladas nos setores, em detrimento de uma visão integrada da missão institucional. Além disso, a ausência de um direcionamento estratégico claro dificulta a tomada de decisões diante de prioridades conflitantes, por falta de uma base institucional. Servidores experientes relatam sentimentos de desânimo e conformidade, sugerindo que, a longo prazo, a carência de reconhecimento e de orientação estratégica pode levar à frustração. Como destaca Oliveira (2023), quando os colaboradores se sentem valorizados, adotam uma postura mais positiva e se empenham para alcançar os objetivos organizacionais.

Apenas um servidor apresenta uma visão distinta, afirmando que a comunicação da missão ocorre de forma implícita, não ocorre de forma explícita ("falada"), mas por meio de "atitudes práticas" da sua chefia em situações específicas. como no atendimento a alunos com necessidades especiais ou de baixa renda, onde a gestão direciona as ações para garantir a permanência e o êxito do estudante.

O relato descreve:

No caso da minha chefia imediata, eu vejo isso quando a gente trata de alguns casos específicos. [...] Aí, numa atitude assim, está lembrando da nossa missão, que é a permanência e êxito dos estudantes na instituição. Nesse sentido, mais nas atitudes práticas, não é muito falado o que é a missão como um todo assim. [...] E as diretorias [...] eu vejo que os diretores vêm para pedir ajuda à chefia imediata, e aí pedem ajuda a outros colegas do setor. [...] abordam e direcionam o nosso trabalho para a gente tomar uma atitude mais prática para isso. Então eu vejo nesse sentido que acontece essa lembrança da nossa missão, assim. [TAE 04]

Essa abordagem, embora não verbalizada, gera um impacto positivo, reforçando o propósito do serviço público e proporcionando o "sentimento de fazer o que é certo, de estar com o dever cumprido". Esses sentimentos, que impactam positivamente o servidor, são uma manifestação clara da **Motivação para o Serviço Público (MSP)** conforme abordado por Perry; Hondeghem, Wise (2010) e Vandenberghe (2007) e de fatores motivacionais intrínsecos, que são amplamente discutidos na literatura como por Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) e com as Teorias clássicas e contemporâneas da motivação, como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, onde o sentimento de dever cumprido é um fator de realização, que gera estímulo e satisfação genuínos reforçando que, para o servidor público, a maior recompensa muitas vezes reside no propósito e no impacto social de seu trabalho.

Os dados qualitativos evidenciam uma fragilidade significativa na comunicação da estratégia organizacional, especialmente na atuação dos gestores intermediários. Embora alguns servidores mantenham sua motivação por fatores intrínsecos — como a realização pessoal, o interesse pelas tarefas e o senso de dever, conforme destacado por Ryan e Deci (2000) e Souza (2023), a ausência de alinhamento estratégico compromete o senso de pertencimento, dificulta a cooperação intersetorial e prejudica a tomada de decisões, como observado por Skorková (2016). Mesmo com rotinas operacionais sustentadas por profissionalismo e competência técnica, a falta da competência de estratégia e liderança, capaz de articular os princípios institucionais resulta na subutilização do capital humano, limitando o avanço rumo à excelência e à inovação contínua da instituição (Brito; Paiva; Leone, 2012; Araújo; Capelli, 2022).

Esse cenário revela uma oportunidade estratégica de desenvolvimento nas competências de liderança e comunicação gerencial, essenciais para fortalecer a cultura organizacional e impulsionar o desempenho institucional, assim observa Dos Reis; Dias; Alves (2015). As competências de gestão envolvem, entre outros aspectos, a capacidade de alinhar estratégias à visão, missão e valores da

organização, comunicando-os de forma clara e coerente. A Instrução Normativa nº 21/2021, por exemplo, destaca entre as competências de liderança a habilidade de "guiar as pessoas na direção da visão, missão e objetivos organizacionais, atuando como líder engajador, motivador". Quando o servidor percebe que suas atividades contribuem para a missão institucional — no caso dos Institutos Federais, voltada à educação e ao desenvolvimento social — constrói-se um sentido para o trabalho, gerando engajamento e sentimento de realização.

A ausência de competências como comunicação eficaz, visão estratégica e valorização das pessoas contribui para um ambiente organizacional marcado pelo desencanto, desengajamento e sufocamento da inovação pela burocracia (Pinheiro; Jankowitsch, 2023). O resultado é um capital humano desmotivado e subaproveitado, o que compromete diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade — finalidade última da Administração Pública, conforme destacado por autores como Nascimento (2017) e Vipievski Junior e Tomporoski (2023).

A relevância do tema está alinhada à necessidade de modernização da gestão pública, conforme os princípios estabelecidos pela Constituição de 1988, que enfatiza eficiência, qualidade dos serviços, valorização do servidor, avaliação de desempenho e capacitação contínua (Bresser-Pereira, 1998; Camões; Meneses, 2016). Iniciativas como a criação da FUNCEP (1980) e da ENAP (1990) reforçam esse movimento, consolidando um modelo de gestão orientado ao aprimoramento institucional (Schmidt, 2023).

A estratégia organizacional, nesse contexto, configura-se como uma competência essencial para a nova gestão pública. Ao investigar sua presença entre os gestores, esta pesquisa contribui para o diagnóstico do nível de maturidade gerencial dos Institutos Federais. Relatórios do Tribunal de Contas da União (2018) já indicavam deficiências na gestão estratégica de pessoas, e os achados aqui apresentados aprofundam essa indicação, evidenciando as consequências práticas dessa lacuna.

Do ponto de vista teórico, a estratégia organizacional é um eixo central para avaliar se a gestão transcende o mero gerenciamento de tarefas e é capaz de mobilizar equipes em torno de um propósito comum, pois de acordo com Tamada e Cunha (2022), todo o processo de gestão deve estar em consonância com a definição das estratégias da atividade e das competências essenciais da organização e como salientado por Ribeiro *et al.* (2022), quanto maior a motivação e satisfação dos

indivíduos, mais produtivos, criativos e dispostos eles estarão para implementar as mudanças.

A ausência dessa competência, conforme a literatura e os relatos dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), está diretamente associada à desmotivação, ao desalinhamento institucional e à ineficiência organizacional. De acordo com Medeiros (2014), colaboradores motivados e satisfeitos contribuem diretamente para o desempenho organizacional, promovendo cooperação, inovação e menor índice de absenteísmo e rotatividade. No ambiente organizacional, embora a motivação esteja ligada à busca por realizações pessoais, ela impacta diretamente o alcance dos objetivos institucionais e quando comprometida, como destacam Carvalho e Silva (2019), afeta negativamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Por outro lado, colaboradores que se sentem valorizados e confiam na liderança tendem a adotar atitudes mais positivas e engajadas, contribuindo para o desempenho organizacional (Oliveira, 2023).

Dessa forma, evidencia-se a conexão direta com o terceiro objetivo específico desta pesquisa: a competência de 'Estratégia Organizacional' não se limita a uma ferramenta administrativa, mas constitui um determinante crítico da motivação. A análise demonstrou que, embora a execução técnica das tarefas persista (sustentada pela motivação intrínseca), a falha na comunicação clara da missão gera um vazio de propósito, corroendo o sentimento de pertencimento e esvaziando o significado simbólico do trabalho. Nesse sentido, a incapacidade da gestão em articular o propósito institucional atua como fator desmotivador, conduzindo ao isolamento do servidor na rotina burocrática e impedindo-o de perceber a relevância social de sua contribuição — elemento essencial para a sustentação do engajamento a longo prazo. Tal constatação confirma a influência negativa da ausência dessa competência na dinâmica motivacional, em consonância com as análises de Pinheiro e Jankowitsch (2023) e Vipievski Junior e Tomporoski (2023).

Diante desses achados, o próximo capítulo, continua com a demonstração da análise dos dados coletados nas entrevistas, sobre o nível de motivação dos TAEs e sua influência sobre o desempenho, com o objetivo de atender ao objetivo específico número 02 deste estudo.

4.2.3 Nível de motivação

Este tópico atende ao segundo objetivo específico da pesquisa: levantar o nível de motivação dos servidores TAEs de uma Instituição Pública Federal de Educação, o IFRS – Campus Bento Gonçalves. A análise foi conduzida à luz da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com suporte metodológico de Creswell; Creswell (2021) e Gil (2023), por meio de entrevistas semiestruturadas onde os participantes relataram as percepções e experiências. Segundo González (2020), a entrevista representa um instrumento fundamental na pesquisa qualitativa, pois além de viabilizar a coleta de dados, estabelece um espaço de diálogo que constrói e integra significados ao estudo, permitindo a compreensão das vivências dos participantes.

A motivação no ambiente de trabalho é reconhecida na literatura, de acordo com a análise de Dourado e Souza (2020), como um dos desafios mais complexos da gestão, sendo influenciada por uma interação de fatores internos (intrínsecos), como a realização pessoal, e externos (extrínsecos), como o reconhecimento e as condições de trabalho. Nesse sentido, Curado (2022) enfatiza que a combinação entre motivações intrínsecas e extrínsecas contribui para a criação de condições favoráveis à excelência profissional, reforçando a importância de compreender os elementos que impulsionam os colaboradores no contexto organizacional. Conforme Carvalho e Silva (2019), compreender esses fatores é fundamental, especialmente no setor público, onde a motivação dos servidores impacta diretamente o bem-estar no ambiente laboral e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Assim, identificar os fatores que estimulam ou limitam a motivação dos servidores é essencial para garantir maior agilidade, produtividade e eficácia na administração pública (Andersen; Jensen; Kjeldsen, 2020).

A análise dos relatos dos servidores é fundamentada por um arcabouço teórico que articula as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas, como as propostas por Mayo (1932), Maslow (1954), Herzberg (1959), Adams (1963) e por Ryan e Deci (1981). As principais teorias sobre motivação emergiram na década de 1950, assim as abordagens clássicas (Mayo, Maslow, Herzberg e Adams), embora amplamente difundidas, manifestam restrições conceituais no contexto contemporâneo (Robbins, 2009; Curado, 2022). Ainda assim, são as mais conhecidas e influenciaram significativamente o desenvolvimento das abordagens contemporâneas, que

demonstram maior profundidade conceitual e consistência metodológica, como a Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1981). Apesar de não serem isentas de críticas, constituem os modelos mais avançados para a compreensão de fenômenos motivacionais complexos (Robbins, 2009; Curado, 2022).

No contexto da Administração Pública, a Motivação para o Serviço Público (MSP) proposta por Perry e Wise (1990), atualizada por Scott e Pandey (2005) e expandida por Vandenberghe (2007) e confirmada por Perry; Hondeghem, Wise (2010), destaca a predisposição do indivíduo para servir ao interesse coletivo, sendo influenciada por fatores como o ambiente organizacional e as práticas de gestão, tal como mencionado por Brandão; Borges-Andrade; Guimarães (2014).

A análise dos relatos revela um cenário complexo e heterogêneo, onde coexistem servidores motivados e satisfeitos, e outros que se encontram em um estado de indiferença, desmotivação ou frustração. Desta forma, os resultados obtidos permitirão não apenas diagnosticar o estado motivacional dos TAEs, mas também identificar os elementos que o fortalecem ou o fragilizam, em linha com os objetivos deste estudo.

O Quadro 22 apresenta um panorama quantitativo e qualitativo dos estados motivacionais declarados pelos servidores. Observa-se que quatro servidores se declararam motivados ou satisfeitos, correspondendo a 40% do total. Da mesma forma, quatro servidores (40%) relataram-se como “indiferentes” ou em processo de caminhar para a indiferença. Em contrapartida, uma servidora (10%) expressou sentimento de frustração, enquanto outra (10%) declarou-se desmotivada.

Quadro 22 – Análise Visual do Nível de Motivação dos Servidores TAEs

(continua)

Servidor	Gênero	Faixa Etária	Tempo de Serviço na Instituição	Motivação	Trecho de fala dos entrevistados
TAE 02	Masculino	50-60	17 anos	😊 Motivado	“Me sinto motivado e satisfeito. Mesmo em tarefas burocráticas, busco automotivação e supero os momentos de estresse.”
TAE 07	Masculino	30-40	7 anos	😊 Motivado	“Olha, eu vou te dizer que eu me sinto motivado. Eu gosto de vir aqui trabalhar, encontrar os colegas. Não é nooossaaa... que motivação!!!(...) Mas eu gosto, (...) Eu me sinto bem assim, gosto de vir trabalhar.”

(continuação)

Servidor	Gênero	Faixa Etária	Tempo de Serviço na Instituição	Motivação	Trecho de fala dos entrevistados
TAE 04	Feminino	40-50	7 anos	 Motivada	“Atualmente, eu me sinto motivada para trabalhar. Porque o nosso chefe imediato, ele se preocupa bastante com a gente como ser humano. Então é acolhedor quando a gente tem alguma dificuldade pessoal, em alguma situação que aconteça e consegue organizar o setor para que todos façam o seu trabalho e mantenham um bom relacionamento. As coisas funcionam, então a gente faz de uma forma bem tranquila de adequar as atividades.”
TAE 05	Masculino	30-40	3 anos	 Motivado	“Eu ainda estou motivado. Sei das dificuldades. (...) Não cabe só a nós querer mudar. Tem muita coisa que a gente queria fazer, a gente não consegue fazer (...) principalmente o financeiro, com certeza é o que mais impacta. E daria para fazer muita coisa, se tivesse dinheiro sobrando.”
TAE 06	Masculino	50-60	15 anos	 Indiferente	“Eu diria que hoje é indiferente. Porque eu não vejo uma gestão muito equilibrada dentro da instituição (...) Então, hoje (...) eu me colocaria indiferente com esta questão da minha motivação (...) Eu vou cumprir os meus horários, vou realizar as minhas atividades e quando sair daqui eu não terei preocupação com a instituição.”
TAE 08	Masculino	30-40	12 anos	 Indiferente	“Atualmente (...) eu colocaria como indiferente, assim, porque eu sinto que eu não estou desmotivado o suficiente para me frustrar com a instituição, e que também não me sinto 100% pleno vapor. Mas (...) essa falta de planejamento me deixa assim solto na maré, sabe?”

(continuação)

Servidor	Gênero	Faixa Etária	Tempo de Serviço na Instituição	Motivação	Trecho de fala dos entrevistados
					Então a gente está indo para um lado, vai para o outro, vai se precisar, faz o que precisa fazer. Mas é bem uma sensação de indiferença assim que eu tenho com isso.”
TAE 09	Feminino	40-50	15 anos	😐 Indiferente	“O meu nível de motivação... Eu acredito que caminha para uma indiferença. Ainda não está no nível mais baixo, mas também não está elevada(...) principalmente porque eu vejo que (...), os problemas se repetem, algumas atitudes se repetem e a gente não vê avanços. Então, é mais nesse sentido. Ainda (...), eu acho que falta um trabalho por parte da gestão de fazer com que o grupo de servidores se sinta pertencente à instituição.”
TAE 10	Feminino	40-50	7 anos	😐 Indiferente	“Acho que, de uma maneira geral, indiferente. Eu gosto do que eu faço. Acordo todos os dias, vou para o meu trabalho, cumpro meu horário, faço minhas tarefas. Se meu colega precisar de ajuda, eu ajudo. Se não precisar, fico lá tranquilamente. No final do dia, pego a minha bolsa e vou embora.”
TAE 03	Feminino	60-70	17 anos	😡 Frustrada	“(…) tem muitas coisas aqui dentro que fazem com que a gente goste de estar aqui. Tem pessoas muito bacanas (...) que nos dão ânimo (...) pra poder conversar de vez em quando. Existe o ambiente de trabalho que eu estou hoje (...) é muito confortável, (...) tem alguns colegas que eu gosto. Então isso possibilita que eu me motive a vir para cá. Mas a minha motivação para trabalhar de verdade, (...) eu diria que ele (...) um pouco frustrante, não diria frustrado total, (...) mais para o nível da frustração.

(conclusão)

					Porque eu acho que a gente pode contribuir mais e a gente não é convidado a contribuir mais. Isso deixa a gente frustrada.”
TAE 01	Feminino	50-60	30 anos	☹️ Desmotivada	“Porque me parece assim que as coisas não tendem a melhorar, por mais luta que se faça, não parece que tendem a melhorar (...) desmotivado em função disso.(...) porque que num grande período assim da minha vida aqui, funcional (...) fica a sensação que podia ser tudo diferente, né?”

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora.

Observou-se que a análise dos relatos evidencia uma heterogeneidade no engajamento institucional, diretamente correlacionada às práticas gerenciais percebidas. Os servidores que se declararam motivados (40%) associam esse estado principalmente à presença de lideranças acolhedoras, à convivência interpessoal e à autonomia na execução das tarefas. Esse cenário conecta-se com diferentes teorias clássicas e contemporâneas da motivação.

A **Teoria de Hawthorne, proposta por Elton Mayo (1932)**, sugere que a motivação dos colaboradores é impulsionada por fatores sociais e psicológicos, como relações humanas, pertencimento e reconhecimento, mais do que por aspectos físicos ou econômicos. Nesse sentido, quando os servidores mencionam “lideranças acolhedoras” e “convivência interpessoal” como fontes de motivação, validam a premissa central de que a atenção dada aos trabalhadores e a qualidade das relações no ambiente de trabalho influenciam positivamente a satisfação, o comportamento e a produtividade.

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1954)**, também se evidencia, uma vez que as “lideranças acolhedoras” e a “boa convivência” atendem diretamente às necessidades de nível superior, especificamente as sociais (afeição, aceitação, amizade e pertencimento a um grupo) e as de estima (reconhecimento e atenção). A autonomia, por sua vez, relaciona-se tanto às necessidades de estima (autorrespeito e autonomia) quanto à autorrealização (crescimento e autodesenvolvimento), situada no topo da pirâmide. Ao satisfazer tais

necessidades, os gestores promovem um ambiente em que os servidores se sentem motivados.

A **Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959)**, distingue entre fatores de higiene (extrínsecos), que evitam a insatisfação, e fatores motivacionais (intrínsecos), que geram satisfação. A “autonomia na execução das tarefas” constitui um exemplo claro de fator motivacional, pois está relacionada à realização e ao conteúdo do próprio trabalho. Lideranças que favorecem o reconhecimento e um ambiente de trabalho positivo também atuam como fatores motivacionais, estimulando e gerando satisfação genuína.

Por fim, a **Teoria da Autodeterminação (TAD), de Ryan e Deci (1981)**, reforça os achados ao enfatizar três necessidades psicológicas essenciais para a motivação e o bem-estar: autonomia, competência e relacionamento. Os servidores motivados relatam exatamente a satisfação dessas necessidades: a “autonomia” lhes confere liberdade para conduzir suas tarefas; a “convivência interpessoal” e as “lideranças acolhedoras” satisfazem a necessidade de relacionamento. Assim, a satisfação dessas necessidades reforça a motivação intrínseca, impulsionada pela tendência humana ao aprendizado contínuo e à criatividade.

Já os relatos de indiferença (40%), desmotivação (10%) e frustração (10%) revelam percepções relacionadas à descontinuidade na gestão, à ausência de planejamento e à baixa valorização institucional. Esse contexto pode ser compreendido à luz das mesmas teorias motivacionais, porém pela ausência ou falha na aplicação de seus princípios.

A **Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959)**, indica que a “baixa valorização institucional” e a “ausência de planejamento” podem ser interpretadas como falhas na provisão de fatores motivacionais. A falta de reconhecimento e de um senso de realização no trabalho conduz diretamente à ausência de satisfação. Além disso, a “descontinuidade na gestão” e um ambiente de trabalho mal gerenciado podem ser considerados fatores de higiene deficientes.

A **Teoria da Equidade, de John Stacey Adams (1963)**, também se aplica, uma vez que a percepção de “baixa valorização institucional” é central em sua formulação. Essa teoria sustenta que os indivíduos comparam suas contribuições (esforço, habilidades) e as recompensas recebidas (reconhecimento, salário, oportunidades) com as de outros. Quando os servidores percebem que seu esforço não é devidamente valorizado ou que há uma distribuição injusta de reconhecimento e oportunidades,

emerge um sentimento de desigualdade. Tal percepção de injustiça constitui uma fonte significativa de desmotivação e frustração, levando a atitudes de indiferença ou à redução do empenho.

A **Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1954)**, também se evidencia nesse cenário. A “baixa valorização” impacta diretamente as necessidades de estima (reconhecimento), enquanto a “descontinuidade na gestão” e a “ausência de planejamento” podem gerar um ambiente de incerteza, ameaçando as necessidades de segurança (proteção contra danos emocionais e estabilidade). Sem a satisfação dessas necessidades básicas e intermediárias, torna-se praticamente inviável que os servidores alcancem a autorrealização, resultando em desmotivação ou, no máximo, conformidade.

Por fim, a **Teoria da Autodeterminação (TAD), de Ryan e Deci (1981)**, reforça essa análise ao destacar três necessidades psicológicas fundamentais para a motivação e o bem-estar: autonomia, competência e relacionamento. Um ambiente marcado pela “descontinuidade na gestão”, “ausência de planejamento” e “baixa valorização” compromete diretamente essas dimensões. A falta de planejamento e a instabilidade gerencial prejudicam a percepção de competência, pois os objetivos não são claros; a baixa valorização enfraquece a necessidade de relacionamento e pertencimento; e a ausência de autonomia frustra os servidores. A não satisfação dessas necessidades reduz a motivação intrínseca e intensifica sentimentos negativos como frustração e desengajamento.

Essa configuração corrobora a literatura especializada sobre motivação no setor público, especialmente no que se refere à influência das práticas gerenciais sobre o engajamento dos servidores (Perry; Hondeghem; Wise, 2010; Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2014).

Figura 15 – Mapa de calor entre tempo de serviço e nível de motivação

Tempo de Serviço	😊 Motivado	😐 Indiferente	😞 Desmotivado	😡 Frustrado
0–10 anos	3	1	0	0
11–20 anos	1	2	0	1
21–30+ anos		2	1	0

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Nota: as cores representam a intensidade da concentração de perfis motivacionais por faixa de tempo de serviço, sendo mais intensas nas células com maior número de ocorrências.

Observa-se que servidores com até 10 anos de serviço apresentam maior incidência de motivação, enquanto os que estão entre 11 e 20 anos revelam maior heterogeneidade, incluindo casos de indiferença e frustração. Já entre os servidores com mais de 21 anos de serviço, predominam estados de indiferença e desmotivação, o que pode indicar um desgaste institucional ou ausência de estímulos renovadores ao longo da trajetória funcional.

A partir dos relatos, foi possível identificar que a percepção dos servidores técnico-administrativos (TAEs) sobre o nível de motivação geral na instituição é majoritariamente baixa ou negativa. Os entrevistados **TAE 01, TAE 03, TAE 06, TAE 08, TAE 09, TAE 10** apontam claramente, para um cenário marcado por desmotivação, indiferença e distanciamento coletivo, atribuindo essa situação a falhas na gestão sistêmica, na comunicação, na valorização dos servidores e na promoção de um ambiente de trabalho coeso e justo.

Conforme a descrição dos relatos:

Mas é preciso que a gestão entenda que nós estamos trabalhando com pessoas e as pessoas precisam de cuidado. Elas precisam se sentir importantes, elas precisam se sentir convidadas a gerir também (...) E elas não estão. Ninguém está se sentindo assim, muito pelo contrário, as pessoas não sentem vontade de participar das atividades que tem aqui. [TAE 03]

Eu diria que hoje tem um grande afastamento entre os servidores. E eu acho que antes a gente tinha uma preocupação, um cuidado ou pelo menos um contato maior com os colegas. E eu acho que hoje é o contrário, em razão da política de gestão que foi tendo nos últimos anos. As pessoas se afastaram. E eu te diria mais, que a maioria dos colegas, quanto menos tempo passarem aqui dentro, eu acho que são mais felizes. [TAE 06]

Eu converso com alguns colegas, enfim, que têm essa mesma percepção de como as ações são desempenhadas no campus e me parece que não é uma reclamação só minha, assim, sabe? Isso da gente não conseguir sentar, planejar, pensar. Me parece que também é algo recorrente em outros setores. E das falas, eu sinto que sim, acaba desmotivando a pessoa de desempenhar, não é desmotivando de estar aqui, mas desmotivando de desempenhar as funções, sabe, ... com motivação, assim. [TAE 08]

Os servidores entrevistados **TAE 02, TAE 04, TAE 05 E TAE 07** percebem um nível de motivação geral bom na instituição, a partir de suas próprias experiências. Nesses casos, a motivação positiva está associada a fatores de "microclima": a qualidade da liderança imediata, o bom relacionamento com a equipe do setor e a harmonia no ambiente de trabalho diário. Eles não atribuem sua motivação a práticas de gestão sistêmicas ou a uma percepção positiva da instituição como um todo, mas sim ao seu contexto de trabalho mais próximo.

Alguns relatos:

Acredito que a maior desmotivação é a defasagem salarial. Isso impacta mais que a ausência de eventos (...) um bom ambiente de trabalho é mais importante. Ganhar mais em um lugar estressante não compensa... [TAE 02]

A nossa chefia imediata valoriza o conhecimento que a gente tem na área que a gente está atuando (...) então isso acho positivo. [TAE 04]

Por isso que eu acho que se tiver tudo certo dentro do seu próprio setor, de chegar no setor que está 100%. Motivado, todo mundo se dá bem. Vai ser um outro ambiente... [TAE 05]

Sendo assim, a avaliação sobre o envolvimento institucional como um todo revela uma tendência de declínio, evidenciando fragilidades na construção de vínculos organizacionais, o que não favorece o comprometimento e a motivação.

A predominância de estados intermediários, como a indiferença, pode indicar uma ausência de estímulos renovadores ou de estratégias gerenciais eficazes para promover o pertencimento e o reconhecimento profissional. Esses achados dialogam com os pressupostos da Motivação para o Serviço Público (MSP), conforme proposto por Perry e Wise (1990) e ampliado por Vandenabeele (2007), ao evidenciar que o engajamento dos servidores está condicionado não apenas a fatores pessoais, mas também ao ambiente organizacional e às práticas de liderança adotadas.

Os achados desta etapa evidenciam que as teorias motivacionais, longe de serem meras construções acadêmicas, constituem instrumentos poderosos para diagnosticar a saúde organizacional. No contexto analisado, a motivação dos servidores TAEs revelou-se menos associada a incentivos financeiros e mais vinculada à qualidade das práticas gerenciais, às relações interpessoais e ao reconhecimento institucional — validando as abordagens mais humanizadas e psicológicas da motivação. A heterogeneidade observada entre os perfis dos participantes com diferentes trajetórias funcionais e experiências de gestão e os estados emocionais apresentados — que variam entre motivação, indiferença, frustração e desmotivação — reforça a necessidade de políticas institucionais mais sensíveis às demandas humanas e organizacionais dos servidores. Diante desse cenário, torna-se imprescindível compreender os elementos que sustentam ou fragilizam a motivação no serviço público educacional, como base para o aprimoramento da gestão de pessoas.

Com base nessa compreensão, o próximo tópico examina a influência das competências de gestão na motivação dos servidores, aprofundando a análise sobre como a atuação dos gestores impactam o envolvimento e a satisfação dos colaboradores no contexto da administração pública educacional.

4.2.4 A Influência das competências de gestão na motivação

A relação entre competências gerenciais e motivação no trabalho é determinante para o desempenho institucional, tanto no setor público quanto no privado. Práticas de gestão que valorizam os colaboradores — como comunicação transparente, reconhecimento e estímulo ao desenvolvimento — fortalecem o engajamento e o vínculo com a organização (Medeiros, 2014; Soto *et al.*, 2018; Oliveira, 2023). Por outro lado, a ausência de competências como imparcialidade e apoio pode gerar efeitos negativos, como exaustão emocional e desmotivação (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014). Gestores com visão estratégica e foco no desenvolvimento das equipes promovem maior satisfação e desempenho.

Sendo assim, a literatura consolida a premissa de que a maximização da motivação no trabalho depende da capacidade do gestor de compreender as complexas necessidades individuais de sua equipe, alinhando estrategicamente as tarefas e responsabilidades ao potencial e às expectativas de cada servidor (Robbins, 2005; Dos Reis; Dias; Alves, 2015; Carvalho; Silva, 2019; Robbins; Judge, 2020).

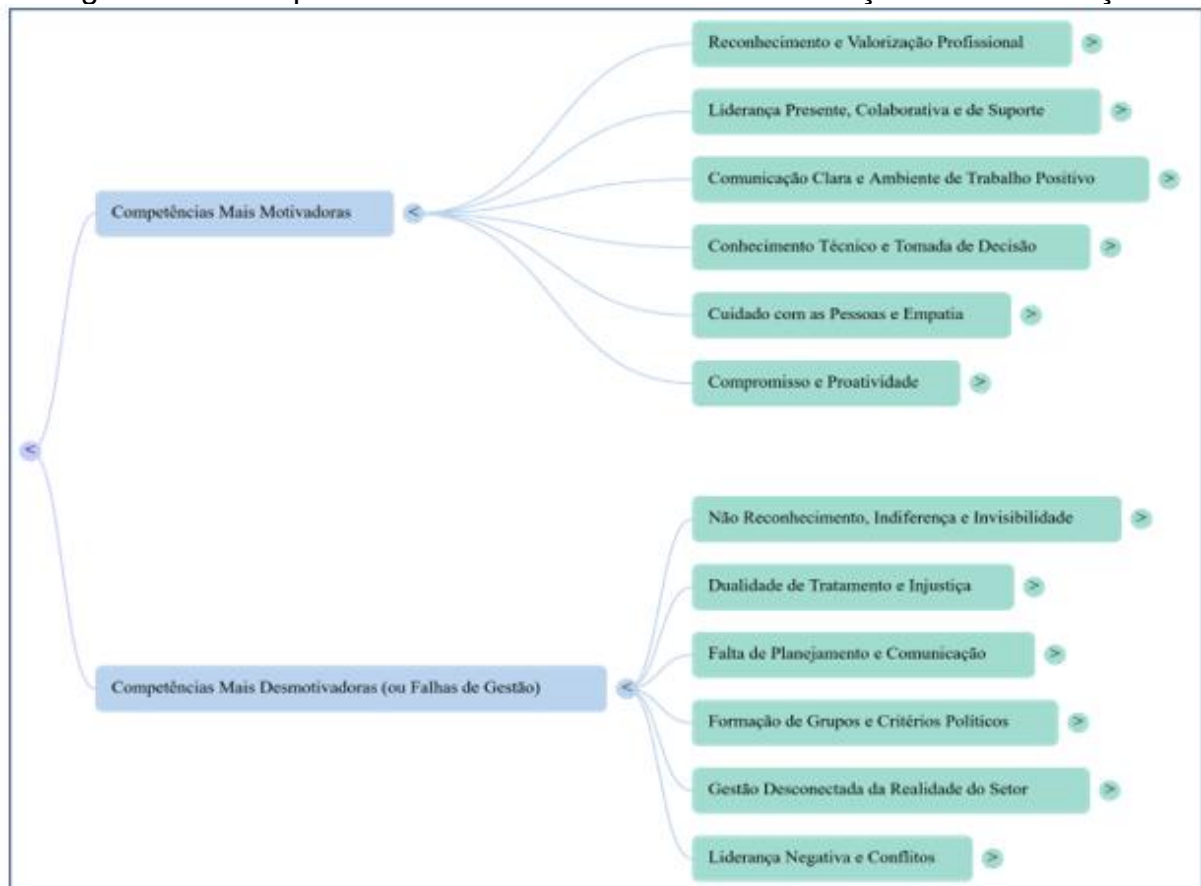
A análise dos relatos revelou que a influência das competências de gestão na motivação dos servidores técnico-administrativos é multifacetada e varia conforme o nível hierárquico em que são exercidas, revelando sua complexidade. O engajamento institucional — que oscila entre motivação, indiferença e frustração — é amplamente atribuída às práticas de gestão percebidas, tanto no âmbito da chefia imediata quanto na condução sistêmica da instituição. A literatura indica que a liderança configura um processo de influência essencial para orientar grupos na busca de objetivos comuns (Northouse, 2021), sendo sua qualidade determinante para a motivação e o bem-estar dos colaboradores (Bergue, 2019).

Diante disso, a análise a seguir investiga a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) quanto às competências de gestão exercidas no cotidiano institucional, buscando identificar quais práticas são percebidas como motivadoras e quais, por sua ausência ou inadequação, contribuem para a

desmotivação — em consonância com as teorias que ressaltam a importância da liderança qualificada para a excelência organizacional no serviço público.

A análise revela que os servidores entrevistados valorizam gestores presentes, colaborativos, humanos e tecnicamente competentes, capazes de promover um ambiente justo e que reconheça o valor individual e coletivo. Por outro lado, a desmotivação está associada à percepção de abandono, falta de planejamento, falhas de comunicação, injustiça e invisibilidade. Essas práticas de gestão influenciam diretamente no vínculo institucional e na motivação dos servidores. As competências de gestão percebidas como motivadoras e desmotivadoras, são ilustradas na Figura 16.

Figura 16 – Competências de Gestão: Fatores de Motivação e Desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa, elaborada pela autora (2026).

A comparação entre os relatos dos servidores TAE 02, TAE 04, TAE 06 e TAE 08 revela um contraste analítico significativo sobre como diferentes níveis de gestão impactam a motivação no ambiente institucional. Enquanto o TAE 02 revela como motivador a segurança no trabalho, pelo conhecimento técnico e suporte tecnológico da chefia imediata e a TAE 04 expressa um estado de motivação genuína, atribuído à

atuação direta e competente de sua chefia imediata, os TAEs 06 e 08 demonstram sentimentos de indiferença e desânimo, decorrentes de falhas percebidas na gestão sistêmica.

Os casos dos servidores TAE 02 e TAE 04 exemplificam o potencial transformador da liderança imediata na motivação. O TAE 02 destaca a segurança transmitida pela chefia como fator motivacional, associando-a ao conhecimento técnico e tecnológico, que leva à condução assertiva das atividades. Já a TAE 04 atribui sua motivação ao reconhecimento profissional e à valorização de suas competências, pela chefia imediata, evidenciada pela participação em decisões institucionais relevantes.

Trechos dos relatos:

Atualmente, eu me sinto motivada para trabalhar. Porque o nosso chefe imediato, ele se preocupa bastante com a gente como ser humano. (...) ele valoriza o conhecimento que a gente tem na área que a gente está atuando. Então, por exemplo, se precisa tomar alguma decisão sobre algo (...) alguma ação que precisa ser feita. Ele não só reúne os colegas técnicos na área, mas também nos chama, para que a gente participe disso (...) então, ele utiliza desse nosso conhecimento em prol de auxiliar o setor também. Então isso eu acho positivo. [TAE 04]

O conhecimento técnico e o suporte em tecnologia por parte dos gestores me motivam. Isso transmite segurança no trabalho (...) Mas há apoio tanto dos pares quanto dos superiores, o que contribui positivamente. [TAE 02]

Ambas as experiências estão diretamente relacionadas a práticas de gestão como comunicação clara, planejamento eficaz, conhecimento técnico, reconhecimento e desenvolvimento de pessoas — elementos que, segundo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959 *apud* Freitas, 2019), constituem fatores motivacionais capazes de gerar satisfação genuína no trabalho. Além disso, essa percepção está alinhada à Teoria da Autodeterminação (Ryan; Deci, 2000), que destaca a importância da autonomia, competência e relacionamento para o bem-estar e a motivação intrínseca. A atuação do gestor imediata, ao atender essas dimensões psicológicas, cria um “microclima” organizacional positivo, capaz de mitigar, ainda que parcialmente, os efeitos de desafios estruturais mais amplos presentes na gestão pública. Esses casos reforçam a relevância de gestores que, além de dominar aspectos técnicos, desenvolvem competências interpessoais e sensibilidade para reconhecer e integrar o potencial dos servidores às práticas institucionais. Segundo Resende (2003), a excelência organizacional resulta das competências individuais

dos colaboradores, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços prestados. Para alcançá-la, é essencial que a gestão valorize e incentive seus profissionais, adotando práticas que promovam bem-estar e motivação no ambiente de trabalho (Oliveira, 2023).

Em forte contraste, os relatos dos TAEs 06 e 08, ambos com formação avançada e experiência em gestão, manifestam um sentimento de indiferença e desmotivação, associado à ausência de competências estratégicas na alta administração. A falta de visão sistêmica, planejamento estratégico voltado para resultados e comunicação institucional transparente compromete a motivação, mesmo quando o trabalho é considerado satisfatório. Esse cenário remete à Teoria da Equidade de Adams (1965), segundo a qual a percepção de injustiça e desvalorização do esforço gera frustração. Ambos apontam para uma gestão reativa, centralizadora e desconectada das necessidades dos servidores, o que enfraquece o engajamento e reforça o sentimento de invisibilidade. Essa percepção encontra respaldo no relatório do TCU (2018), que revelou que 79% das organizações públicas apresentavam baixa capacidade de gerir pessoas, evidenciando falhas estruturais na condução estratégica da gestão de pessoas no setor público. A atuação imparcial da liderança é fundamental para a promoção da harmonia organizacional e da segurança psicológica no ambiente de trabalho (Freitas, 2019). A ausência desses fatores está associada à exaustão emocional e à redução da motivação dos colaboradores (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014).

Trechos dos relatos:

Porque eu não vejo uma gestão muito equilibrada dentro da instituição. (...) E eu acho que também isso tem muito da política interna da instituição, (...) uma política assim de gestão de grupos políticos. Que é complicado. Então, hoje (...) eu me colocaria indiferente com esta questão da minha motivação. Eu faço o meu trabalho, (...) eu vou cumprir os meus horários, vou realizar as minhas atividades e quando sair daqui eu não terei preocupação com a instituição. [TAE 06]

(...) o que eu sinto falta é essa questão do planejamento, de ter uma estratégia, de ter as nossas ações estruturadas. E desenvolver em cima disso, porque, como eu já disse, se a gente cada um sai para um lado, é uma correria assim. Então eu sinto falta desse planejamento, dessas ações para a gente desenvolver, enfim, ao longo do ano, o planejamento anual que a gente fazia, enfim (...) Parece que não há um trabalho comum, né? Cada um querendo salvaguardar o seu e esperando que as coisas fluam. [TAE 08]

Esse contraste evidencia que a motivação dos servidores técnico-administrativos não é determinada por um único fator, mas por um alinhamento coerente de competências em todos os níveis da estrutura hierárquica. A gestão imediata, quando eficaz, pode promover bem-estar e produtividade no cotidiano. No entanto, sem o respaldo de uma gestão sistêmica articulada, estratégica e participativa, esse esforço tende a ser limitado e vulnerável. Como destaca Oliveira (2023), práticas administrativas que consideram os interesses e aptidões individuais, promovem autonomia e incentivam soluções conjuntas são fundamentais para gerar pertencimento e autorrealização — elementos centrais para uma motivação sustentável.

Nesse contexto, a alta gestão exerce um papel determinante na consolidação da cultura organizacional, podendo fortalecer ou fragilizar o “microclima” positivo gerado pelas chefias imediatas. Quando atua de forma articulada, potencializa o esforço local fornecendo diretrizes claras, comunicação transparente e alinhamento estratégico, favorecendo a expansão do bem-estar e a construção de uma cultura institucional coesa e sólida. Por outro lado, falha em seu papel integrador quando apresenta ausência de visão sistêmica, gestão predominantemente reativa e descontinuidade gerencial acompanhada de comunicação ineficaz, fatores que fragmentam a instituição e geram sensação de isolamento e invisibilidade entre os servidores (TAE 08; TAE 09).

Como consequência dessas falhas sistêmicas, os gestores imediatos acabam sobrecarregados, atuando como um “escudo” diante da desorganização macroinstitucional. No longo prazo, a ausência de amparo sistêmico esgota o esforço local, comprometendo a sustentabilidade da motivação dos servidores técnico-administrativos, evidenciando que microclimas favoráveis isolados não são suficientes, sendo fundamental uma rede de competências gerenciais sólidas que conecte de forma coerente os níveis operacional e estratégico.

Em síntese, os relatos analisados demonstram que uma gestão motivadora vai além de técnicas padronizadas, exigindo sensibilidade, escuta ativa e a capacidade de reconhecer e integrar as potencialidades humanas em todos os níveis da organização. Dourado e Souza (2020) destacam, “a motivação humana, pelo seu caráter subjetivo, é um dos desafios mais complexos da gestão”, sendo o reconhecimento essencial para a realização pessoal e a consolidação da identidade. O desempenho da Administração Pública depende da interação entre pessoas e

organizações, que compartilham interesses mútuos. Segundo Carvalho e Silva (2019), compreender a motivação humana é um grande desafio, especialmente no setor público, pois influencia diretamente o bem-estar dos servidores e a qualidade dos serviços prestados.

A motivação institucional, portanto, é fruto de uma liderança que compreende que pessoas não são apenas recursos, mas sujeitos que respondem à qualidade das relações, à justiça percebida e ao sentido atribuído ao trabalho. A análise desenvolvida neste capítulo confirma que ela não decorre de ações isoladas, mas do alinhamento consistente de competências gerenciais em todos os níveis da organização. No contexto da Administração Pública, onde os desafios estruturais são significativos, a presença de gestores capazes de reconhecer as pessoas como sujeitos — e não apenas como recursos — é fundamental para promover ambientes de trabalho saudáveis, justos e engajadores.

Autores como Robbins (2005), Herzberg (1959 *apud* Freitas, 2019) e Ryan, Deci (2000) destacam que fatores como autonomia, competência, reconhecimento e qualidade das relações são determinantes para a motivação intrínseca. Oliveira (2023) reforça que gestores eficazes são aqueles que conhecem os interesses e aptidões de suas equipes, delegam com propósito e estimulam a autonomia, gerando pertencimento e autorrealização.

Os relatos dos TAEs entrevistados ilustram com clareza essa dinâmica: enquanto a atuação positiva da chefia imediata pode criar um microclima motivador, a ausência de competências estratégicas na gestão sistêmica tende a gerar frustração, indiferença e desengajamento. Esse contraste evidencia que a motivação dos servidores técnico-administrativos é influenciada por uma rede de relações gerenciais que conecta o estratégico ao operacional.

Resende (2003) aponta que a competência é o principal fator de valorização das pessoas no contexto do desempenho organizacional. Oliveira (2023) destaca que as competências gerenciais são o elo entre a estratégia e a prática, e sua aplicação sinérgica — por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes — impacta diretamente os resultados organizacionais.

Ao desenvolver as competências dos colaboradores, a organização gera um capital humano motivado, comprometido e ativo, o que impulsiona os resultados e beneficia toda a organização (Pinheiro; Jankowitsch, 2023). É essa abordagem que

sustenta a excelência no serviço público e fortalece o compromisso dos servidores com os objetivos educacionais e sociais das instituições.

Nesse sentido, as recomendações da OCDE (2023) propõem a implementação de sistemas de gestão de desempenho que alinhem competências individuais aos objetivos organizacionais e promovam o desenvolvimento profissional contínuo, contribuindo para um ambiente de trabalho motivador. Conforme destacado por Lopes *et al.* (2020), para melhorar a qualidade de vida da população e atender às demandas sociais, a Administração Pública exige gestores qualificados para liderar equipes e propor soluções inovadoras aos desafios do setor.

Portanto, na gestão pública, a valorização das competências, especialmente em cargos de liderança, é fundamental para promover profissionalismo e eficiência institucional (Tamada; Cunha, 2022). O Decreto nº 9.991/2019 reforça essa diretriz ao regulamentar práticas de gestão voltadas para a melhoria do desempenho institucional (Brasil, 2019). Nesse contexto, investir no desenvolvimento de competências representa uma estratégia relevante para aprimorar os serviços públicos (Nunes *et al.*, 2019).

4.2.5 A Percepção sobre o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências do servidor e do gestor

A percepção sobre o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências constitui um eixo estratégico para compreender os fatores que influenciam a motivação no serviço público. No contexto dos Institutos Federais, tanto os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) quanto os gestores desempenham papéis complementares na construção de ambientes organizacionais mais eficazes. Segundo Borges-Andrade *et al.* (2009), as competências profissionais são formadas pela integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), sendo aprimoradas por meio de processos contínuos de capacitação e desenvolvimento. Lacombe (2011) destaca que o treinamento é um dos principais instrumentos para fortalecer essas competências, impactando diretamente na qualidade dos serviços prestados. No setor público, os Decretos nº 5.707/2006, nº 9.991/2019 e nº 10.506/2020 reforçam a importância da gestão por competências e da atuação dos gestores como agentes de desenvolvimento institucional (Brasil, 2006; 2019; 2020). Camillo (2015) ressalta que os TAEs são responsáveis pela

operacionalização das políticas educacionais, e seu crescimento profissional está diretamente ligado à valorização e ao reconhecimento por parte da gestão. Oliveira (2023) acrescenta que compreender as práticas gerenciais que favorecem o bem-estar e o crescimento dos profissionais é fundamental, pois a qualidade das instituições pode ser avaliada pelo modo como elas estimulam e valorizam seus colaboradores.

Assim, a análise das percepções dos servidores e dos gestores sobre suas trajetórias de desenvolvimento e oportunidades de capacitação evidencia o alinhamento entre práticas gerenciais e expectativas individuais, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional e da motivação institucional. Esse cenário está em consonância com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), conforme o Decreto nº 9.991/2019, que destaca o papel do gestor na qualificação contínua dos servidores e os coloca como agentes essenciais nesse processo. O PNDP reforça, ainda, a importância de alinhar as capacitações oferecidas aos objetivos institucionais e de desenvolver competências específicas para funções de liderança, promovendo uma gestão por competências voltada ao alcance dos objetivos institucionais. O Quadro 23 apresenta a percepção dos TAEs entrevistados sobre o tema.

Quadro 23 – Percepções dos TAEs entrevistados sobre Crescimento Profissional e Desenvolvimento de Competências

(continua)

TAE	Percepção	Conclusão	Excerto Representativo
01	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baixo incentivo e falta de preparo; ➤ Necessidade de capacitação obrigatória para gestores e servidores. 	A gestão não contribui para o crescimento; o servidor não é capacitado e os gestores carecem de preparo inicial, resultando em omissões e perda de produtividade.	"Eu acho que precisaria ter, no mínimo capacitações. Teria que ser uma coisa meio que estrutural, vamos dizer assim... uma obrigatoriedade de ter uma capacitação para aquela pessoa, de como fazer, de como trabalhar, de como é que funciona, o que que tem que ser, como tem que lidar. Algo assim." / "Se o meu líder não tá nem aí, por que eu vou estar? Então, é nesse sentido."
02	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoio indireto na capacitação; os gestores apoiam quando a iniciativa parte do servidor. ➤ Não há capacitação formal para gestores. 	A instituição oferece capacitação de forma pouco formal para gestores, prevalecendo a troca de experiências empíricas. O servidor busca a qualificação.	"As capacitações não são muito incentivadas diretamente, mas quando ocorrem, os gestores apoiam." / "Não vejo com tanta frequência de maneira formal. As trocas de experiências entre os gestores acontecem de forma mais empírica."

(continuação)

TAE	Percepção	Conclusão	Excerto Representativo
03	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Ausência de incentivo proativo para capacitação do TAE; ➢ falta de formação humanística e técnica obrigatória para gestores. 	<p>O desenvolvimento profissional é visto como iniciativa individual (o TAE 03 nunca tirou licença-capacitação). Há falha na gestão de pessoas, sendo necessária a formação de gestores em "lado humanístico" e técnico.</p>	<p>"Eu nunca vi ninguém do IF chegar para a gente e dizer: 'Olha, tenta esse curso, que eu acho que tem muito a ver contigo'." / "De 17 anos que eu estou aqui, eu nunca tirei uma capacitação. Isso não é mérito, ao contrário. Eu acho que isso é vergonhoso para o campus." / "Eu penso que enquanto reitoria isso precisa ser maior (...) E mais, "é necessário, sim, ter uma formação muito voltada para isso, para o lado humanístico do ser humano e o lado técnico."</p>
04	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Apoio prático da chefia imediata para a participação em projetos e licença-capacitação; ➢ Falta de treinamento formal em gestão. 	<p>O gestor imediato incentiva o desenvolvimento em serviço (licença-capacitação e participação em atividades de extensão), valorizando o conhecimento prévio do servidor. A capacitação de gestores é percebida como insuficiente e pouco divulgada.</p>	<p>"Eu acho que contribui possibilitando usufruir da licença capacitação e de uma ação, desenvolvimento em serviço... A minha chefia imediata permitiu que eu desse aula, por exemplo, em um "projeto do Campus" ... Então isso foi bem bacana, porque contribuiu para a minha capacitação profissional." / "Eu acho que muito pouco. Eu acho que poderia ser feito mais, pelo que a gente percebe nessa visão de gestão."</p>
05	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Incentivo verbal para qualificação, mas ausência de suporte financeiro; ➢ Não percebe capacitação para gestores. 	<p>O incentivo financeiro para capacitação está ausente devido a cortes orçamentários, obrigando o servidor a se especializar por conta própria. A instituição não promove treinamentos para gestores, que aprendem empiricamente</p>	<p>"Hoje a gente já não tem mais. Na época, eu fiz bastante curso. Até por indicação do próprio "chefe imediato"... Agora, ele incentiva, mas não entrega, digamos, o que a gente recebia antes, que era essa plataforma." / "Eu acho, que meio no chegar lá e aprende. (...) Eu realmente acho que não. (...) Realizar algum tipo de treinamento voltado para a gestão? Acho que não."</p>
06	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pouca informação e incentivo proativo para capacitação; é vista como iniciativa pessoal; ➢ Desconhece a capacitação para gestores. 	<p>O desenvolvimento de competências é impulsionado pela proatividade individual, não pela comunicação ou incentivo institucional. A falta de comunicação da gestão sobre recursos e oportunidades é um problema</p>	<p>"Eu acho que a gente tem institucionalmente esses espaços consolidados, mas apesar de ter esses espaços consolidados, a gente tem pouca informação talvez de como ter acesso a essas oportunidades de capacitação... A capacitação que nós temos é mais uma situação pessoal, que se busca essas qualificações do que uma situação institucional."</p>

(conclusão)

TAE	Percepção	Conclusão	Excerto Representativo
07	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Incentivo do gestor à capacitação dependeria da ausência de custos e tempo; Não houve treinamento ao assumir gestão. 	<p>A instituição não promove capacitação exclusiva para gestores, que assumem o cargo sem preparo ("cai de paraquedas"). O incentivo à capacitação dos TAEs não é proativo, mas provavelmente seria autorizado se não envolvesse custos.</p>	<p>"Eu não vejo. Eu sei que os gestores têm reuniões (...) mas a instituição promover.... Eu acho que não. A pessoa acaba indo num cargo e seja o que Deus quiser, não é? Não tem um treinamento, algo específico assim para o gestor, acho que não tem." / "Nada... Era tipo, cai de paraquedas e tem que se virar. Não tem."</p>
08	<p>Falha no processo de Levantamento de Necessidades de Desempenho (LND) e falta de incentivo proativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Não há treinamento para gestores. 	<p>O LND é apenas uma formalidade sem construção conjunta entre gestor e servidor. A capacitação é iniciativa do servidor, não há incentivo direto. Existe apenas um curso focado em comunicação externa para Diretores-Gerais.</p>	<p>"Eu tenho que ser justo e também dizer, que ela [a instituição] me libera hoje 40% da minha carga horária para me dedicar ao Doutorado." / "Não vejo que a instituição promova essas capacitações exclusivas para gestão, para os gestores. Eu acho que isso não deve acontecer, não."/ "A gente prepara os nossos gestores para lidar com a comunidade externa, mas não prepara para lidar com os servidores."</p>
09	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Incentivo à capacitação é responsabilidade do servidor, não do gestor (lógica inversa); ➢ Gestores não são capacitados para a função. 	<p>O modelo de desenvolvimento de competências é reativo: o servidor deve propor a qualificação. A gestão não promove ativamente o desenvolvimento. A capacitação de chefias é vista como deficiente ou inexistente.</p>	<p>"Não é o gestor que propõe para a equipe, é o contrário, é o servidor que propõe para a chefia, para a chefia ver se é possível. Então, é sempre uma coisa que precisa partir do servidor, quando na minha cabeça a lógica está inversa. Deveria partir dos gestores." / "Quando eu estive em cargo de gestão... Não tive nada, nenhum, nem foi cogitado. Foi bem assim, 'te deram o cargo, te jogaram lá no setor e vai embora'." / "Eu acho que quem já tem essa capacitação deve ter feito por conta, não a nível institucional."</p>
10	<ul style="list-style-type: none"> ➢ A proatividade na atualização profissional deve vir do gestor, especialmente em áreas técnicas; ➢ Capacitação de gestores é desconhecida. 	<p>O gestor deve ser proativo em sugerir e promover a atualização das equipes para evitar a desatualização, um risco sério em áreas técnicas. Não há incentivo ativo para capacitação (apenas o preenchimento de previsão anual).</p>	<p>"... acho que essa predisposição à atualização. Por exemplo, promover oficinas. Porque muitas vezes, no nosso trabalho, não temos tempo ou interesse em buscar coisas novas, (...). Nem todo mundo faz isso naturalmente. Então, o gestor tem que ter essa proatividade de sugerir (...) de manter as equipes atualizadas." / "Dentro da área em que eu trabalho, existe um perigo muito grande de a gente ficar desatualizado, porque a dinâmica que acontece fora dos muros da instituição ... " / "Olha, quando eu fui chefia, eu fiz por conta própria. Na época, eu precisava de horas para fazer as progressões, então fiz um curso no Enap. Foi na pandemia, sobre desenvolvimento de habilidades de gestores, gestão de conflitos. Eu fiz porque eu quis, porque eu precisava. (...) Mas eu não acho que haja nenhum tipo de incentivo para que isso seja feito".</p>

Fonte: elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise da percepção dos TAEs do IFRS – Campus Bento Gonçalves sobre o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências revela um descompasso entre a existência de marcos legais e institucionais que preveem a capacitação e a ausência de incentivo estruturado por parte da gestão. O desenvolvimento de competências é um elemento fundamental para a eficácia organizacional e para a valorização do servidor, sendo indispensável para enfrentar os desafios de modernização e eficiência no setor público (Bergue, 2020; Brasil, 2019; 2020).

4.2.5.1 Perspectiva sobre o servidor

Os relatos indicam que o crescimento profissional e o desenvolvimento de competências são, em sua maioria, resultado da iniciativa individual dos servidores, não de um planejamento institucional. Embora os gestores não impeçam o desenvolvimento, o incentivo proativo e o suporte financeiro são percebidos como insuficientes ou inexistentes. A ausência de planejamento contínuo de capacitação é especialmente crítica em áreas técnicas, onde a desatualização representa um risco operacional.

A percepção de que a capacitação é uma responsabilidade pessoal, e não um investimento estratégico da instituição, gera desmotivação. Ainda assim, quando há apoio, ele é valorizado — como no caso do TAE 04, que relata incentivo prático de sua chefia imediata. Essa iniciativa é relevante, pois a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no trabalho está diretamente ligada ao desempenho profissional e ao desenvolvimento contínuo (Borges-Andrade *et al.*, 2009), em consonância com o que estabelece.

O TAE 08, por exemplo, destaca a importância da liberação institucional para cursar o doutorado, mesmo reconhecendo falhas no Levantamento de Necessidades de Desempenho (LND), descrito como um processo formal, mas não construído de forma colaborativa. A limitação orçamentária também é apontada como obstáculo recorrente — o TAE 05 menciona a perda de uma plataforma de ensino devido a cortes financeiros.

A literatura reforça que ações de desenvolvimento específicas, como a capacitação de TAEs, podem gerar impactos positivos na qualificação e nos

processos internos (Castro; Lopes, 2023). A capacitação contínua é importante, pois as organizações evoluem e demandam novas competências (Schmidt, 2023).

Apesar da alta qualificação acadêmica dos entrevistados (40% com Mestrado e 20% com Doutorado), o potencial de contribuição por meio de capacitação direcionada e incentivada pela gestão ainda é pouco explorado. Conforme estabelece a Instrução Normativa nº 201/2019, os gestores são responsáveis por impulsionar o desenvolvimento contínuo de seus subordinados (Brasil, 2019c).

4.2.5.2 Perspectiva sobre o gestor

A maioria dos TAEs relata desconhecimento ou ausência de capacitação formal para gestores. Os servidores apontam que os gestores assumem cargos sem preparo técnico ou humanístico, aprendendo de forma empírica ou por iniciativa própria. O TAE 07 exemplifica essa realidade ao afirmar que "caiu de paraquedas" ao assumir a função e o TAE 08 relata que a preparação "fez falta".

A falta de formação específica compromete a capacidade dos gestores de lidar com pessoas e processos complexos, como gestão de conflitos, delegação e comunicação institucional. Apenas uma ação institucional de capacitação foi mencionada, voltada aos Diretores-Gerais, com foco em comunicação externa — sem contemplar aspectos internos da liderança.

Essa percepção está alinhada aos dados do TCU (2017; 2018), que indicam que 79% das instituições públicas federais apresentam baixa capacidade de gestão de pessoas, com foco predominante em questões normativas. Apenas 6% possuem iniciativas para garantir sucessão qualificada. A ausência de capacitação formal agrava a desmotivação, pois as competências gerenciais são o elo entre estratégia e operação (Silva, 2018; Bergue, 2020).

Apesar disso, há reconhecimento pelo governo da importância da formação para cargos de gestão. O Programa LideraGOV, da ENAP, propõe a construção de uma rede de servidores qualificados para funções estratégicas, com foco em desenvolvimento e comprometimento com o serviço público. No entanto, os TAEs questionam a aplicação prática desses programas no nível institucional e descrevem como um "processo não construído ou invertido".

A competência de gestão é percebida como treinável — o TAE 04 reconhece que a liderança pode ser desenvolvida por meio de treinamento, estudo e prática.

Essa visão é respaldada por Moreira *et al.* (2016), Biazzi (2017), Bergue (2020) e Macedo (2022), que destacam a possibilidade de formação e evolução das competências de gestão, através de treinamentos e capacitação.

A falta de preparo dos gestores resulta em lideranças que não sabem lidar com conflitos, retêm informações e desmotivam suas equipes. Essa percepção é sintetizada pelo TAE 01, ao afirmar: “Se o meu gestor não tá nem aí, porque eu vou estar?”, evidenciando o impacto direto da atuação dos gestores sobre o engajamento dos servidores. As práticas mencionadas estão associadas às competências gerenciais de Processos e Resultados, Relações Humanas e Inovação, nas quais os líderes devem agir com imparcialidade, promovendo harmonia e segurança psicológica no ambiente de trabalho (Freitas, 2019). A ausência dessas competências pode gerar efeitos negativos, como exaustão emocional e comprometimento motivacional dos colaboradores (Lam; Spreitzer; Fritz, 2014). Por outro lado, gestores que demonstram habilidades voltadas ao desenvolvimento das equipes — como visão, aprendizagem, inovação e comunicação — tendem a estabelecer relações de alta qualidade com seus subordinados, favorecendo um ambiente mais colaborativo e produtivo (Oliveira, 2023).

Diante do exposto, os dados revelam que tanto o crescimento profissional dos servidores quanto o desenvolvimento de competências de gestão carecem de políticas institucionais mais estruturadas e efetivas. A predominância da iniciativa individual sobre o planejamento organizacional evidencia lacunas na gestão de pessoas, especialmente no que se refere à valorização dos TAEs e à formação adequada dos gestores. Apesar da existência de marcos legais e programas como o LideraGOV, sua aplicação prática no contexto institucional permanece limitada e, muitas vezes, tratada como secundária, sem que haja uma prioridade estratégica efetiva voltada a esse propósito. A ausência de ações sistemáticas e o desconhecimento sobre oportunidades de capacitação comprometem o potencial de desenvolvimento e impactam diretamente na motivação dos servidores. Como sugestão, os TAEs apontam a necessidade de capacitação obrigatória e estruturada para todos os níveis de gestão, além da promoção de encontros e palestras voltadas ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, gestão de conflitos e visão institucional.

Considerando esse cenário, torna-se pertinente compreender como os TAEs percebem a possibilidade de implantação de ações concretas voltadas à melhoria da

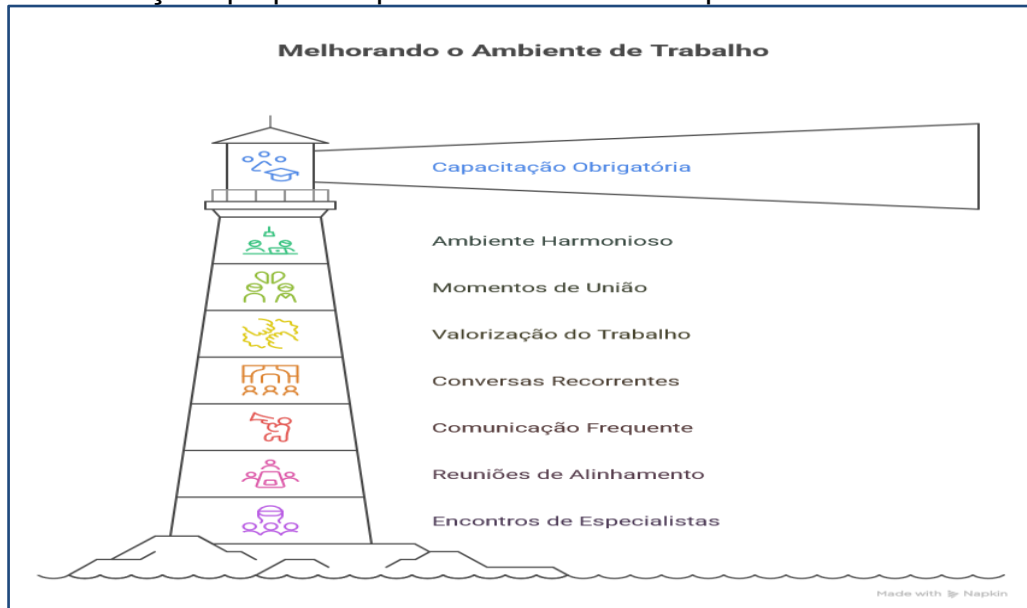
motivação no ambiente institucional. A próxima seção aborda essas opiniões, destacando sugestões, expectativas e propostas que emergiram dos relatos dos entrevistados.

4.2.6 Opinião sobre a Implantação de ações para melhorar a motivação

A motivação no serviço público é um elemento crítico para a eficiência organizacional e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Segundo Carvalho e Silva (2019) e Andersen; Jensen; Kjeldsen (2020), compreender os fatores que impulsionam a motivação dos servidores é essencial para promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. No contexto da Administração Pública, a motivação está diretamente relacionada à valorização profissional, ao reconhecimento, à participação nas decisões e ao desenvolvimento contínuo (Oliveira, 2023). Apesar da existência de diretrizes institucionais voltadas à gestão de pessoas, como o Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e os programas de capacitação da ENAP, amplamente divulgados, os relatos dos TAEs indicam que tais ações ainda não se traduzem em práticas efetivas no cotidiano institucional.

Em um contexto em que a motivação dos TAEs é frequentemente percebida como "indiferente" ou "frustrante", os servidores apontam diversas ações concretas, práticas e viáveis, tanto estruturais quanto interpessoais, que poderiam ser implementadas pela gestão para reverter esse cenário e fortalecer o vínculo afetivo com a instituição. Logo, compreender as opiniões dos servidores sobre a implantação de ações concretas para melhorar a motivação permite identificar estratégias eficazes de engajamento, valorização profissional e fortalecimento da cultura organizacional no IFRS – Campus Bento Gonçalves. A Figura 17 ilustra as ações propostas pelos servidores TAEs para melhorar a motivação.

Figura 17 – Ações propostas pelos servidores TAEs para melhorar a motivação



Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2026).

A análise interpretativa dos dados revela que os temas mais recorrentes entre os servidores técnico-administrativos (TAEs) são capacitação, relacionamento interpessoal e comunicação. Essa recorrência indica uma percepção coletiva de que a motivação institucional está diretamente vinculada a três pilares:

- Investimento em competências técnicas e humanas (Capacitação e Desenvolvimento);
- Ambientes de trabalho acolhedores e integrados (Relações Interpessoais e Pertencimento);
- Diálogo transparente e escuta ativa (Comunicação).

Embora temas como gestão estratégica e clima organizacional tenham sido mencionados com menor frequência, sua presença reforça a valorização de lideranças proativas e ambientes saudáveis. Essa estrutura temática pode orientar planos de ação institucionais, priorizando os aspectos mais citados e integrando práticas que atendam às necessidades reais dos servidores.

Esses eixos refletem a percepção de que a motivação institucional depende do desenvolvimento de competências, de ambientes acolhedores e integrados, e de práticas comunicacionais baseadas no diálogo e na escuta ativa. A figura apresentada organiza visualmente essas propostas, reforçando a demanda por ações que valorizem o servidor como agente ativo no ambiente de trabalho.

Os principais eixos identificados são: **(i) Capacitação e Desenvolvimento; (ii) Relações Interpessoais e Pertencimento; (iii) Comunicação e Escuta Ativa; (iv) Gestão Estratégica e Dinâmica e (v) Clima Organizacional.**

No que diz respeito à Capacitação e Desenvolvimento, os servidores (TAE 01, TAE 06, TAE 08 TAE 09 e TAE 10) destacam a importância de treinamentos estruturados para gestores e equipes, com foco em liderança, segurança no desempenho e compreensão institucional. Essa perspectiva está alinhada à abordagem de Herzberg (1959), que associa competência técnica à motivação intrínseca, e é reforçada por Oliveira (2023), ao enfatizar o papel da formação no desenvolvimento gerencial.

Alguns relatos:

Eu acho que precisaria ter capacitações, no mínimo. Teria que ser uma coisa meio que estrutural, vamos dizer assim... uma obrigatoriedade de ter uma capacitação para aquela pessoa, de como fazer, de como trabalhar, de como é que funciona, o que que tem que ser, como tem que lidar. Algo assim." (...) Porque acho que no fundo o que a gente precisa para desenvolver o nosso trabalho é a capacitação. A gente precisa é saber o que está fazendo e só. [TAE 01]

Eu acho que pode ser que nem os gestores tenham essas competências, essas habilidades e essas atitudes despertadas (...). Então, daqui a pouco o trabalho que tem que ser feito é de base, de uma capacitação para eles, para entender quais competências e habilidades e atitudes têm que ser desenvolvidas. [TAE 08]

Não é o gestor que propõe para a equipe, é o contrário, é o servidor que propõe para a chefia, para a chefia ver se é possível. Então, é sempre uma coisa que precisa partir do servidor, quando na minha cabeça a lógica está inversa. Deveria partir dos gestores. [TAE 09]

Já nas questões relativa às Relações Interpessoais e Pertencimento, os servidores (TAE 03, TAE 04, TAE 06, TAE 07 e TAE 09) apontam como essencial, a promoção de união, convivência e integração entre servidores. Essa dimensão dialoga com a Teoria da Autodeterminação (Ryan; Deci, 2000), que reconhece o relacionamento como um dos pilares da motivação humana.

Alguns relatos:

Primeira ação, eu acho que é proporcionar momentos em que as pessoas possam estar juntas... Eu acho que começa por aí. (...) Eu acho que primeira coisa é unir as pessoas. Sem sombra de dúvida, eu acho que falta muito disso. [TAE 03]

(...) Eu acho que aqui as relações pessoais têm que ter uma nova abordagem, que a gente está todo mundo afastado. [TAE 06]

Eu acho que... seriam ações de pertencimento ao IFRS ou ao Campus Bento. Por exemplo, e ações de trocas entre TAEs e Docentes. Momentos em conjunto, que eu vejo que não tem mais essas trocas. [TAE 09]

Por outro lado, no quesito Comunicação e Escuta Ativa, os relatos dos servidores (TAE 04, TAE 05, TAE 06, TAE 07, TAE 08, TAE 09 e TAE 10) evidenciam a carência de diálogo transparente e escuta institucional. A ausência de práticas comunicacionais eficazes contribui para o isolamento e o desengajamento, conforme apontado por Lam, Spreitzer e Fritz (2014) e Freitas (2019).

Alguns relatos:

Eu acho que faltou essa iniciativa, que seria importante nos ouvir para que a gente trouxesse algumas coisas práticas que a gente tem todos os dias. [TAE 04]

Eu acho que... conversas recorrentes e cobranças recorrentes. Acho que isso, como um todo mesmo". (...) trabalho nas relações interpessoais dentro dos setores para resolver conflitos internos. [TAE 05]

Reunião de conversas assim, não precisa ser muito técnica, mas uma reunião que acabe aproximando os servidores, talvez isso... [TAE 07]

No aspecto referente à Gestão Estratégica e Dinâmica, os servidores (TAE 01, TAE 04, TAE 05, TAE 07 e TAE 10) revelam a necessidade de uma gestão mais proativa, com reuniões de alinhamento e cobrança equilibrada. A literatura reforça o papel da liderança como elo entre estratégia e prática (Oliveira, 2023).

Alguns relatos:

Daqui a pouco é uma questão até de postura desses gestores ou da gestão com as equipes. Mas eu penso que algumas ações básicas que podem ser feitas são: ações de escuta, de conversa, de aproximação, porque no momento em que a gente não tem esses momentos de escuta e de conversa, parece que cada um trabalha remoto, assim, (...) mas cada um trabalha o seu no seu canto, "frita o seu pastel ali" e vai embora. [TAE 08]

Traz o responsável pelo orçamento da reitoria para falar sobre as obras e as melhorias. Traz o do RH da reitoria para falar sobre a importância das capacitações, da implementação de maiores conhecimentos. [TAE 10]

No âmbito do Clima Organizacional (TAE 02, TAE 03, TAE 05, TAE 07 e TAE 08), a valorização de um ambiente harmonioso e empático é reconhecida como fundamento essencial para qualquer iniciativa motivacional. Esse elemento atua como eixo transversal, capaz de permear e potencializar os demais aspectos identificados, tais como capacitação, pertencimento e comunicação.

Alguns relatos:

Manter um ambiente harmonioso já é um grande passo. [TAE 02]

Gestores devem ser empáticos, valorizar o colaborador como ser humano e tê-lo como aliado. (...) Precisamos ter gestores que olhem para o outro e que saibam que ele é o seu colaborador. E que se ele está ali, ele tem competência para aquilo que ele está fazendo. Então ele precisa ser valorizado, como ser humano e não ser esquecido no seu cantinho, na sua mesa. [TAE 03]

A gestão de conflitos é uma competência essencial para manter um clima organizacional positivo. [TAE 05]

O Quadro 24 ilustra as ações sugeridas pelos Taes para promover a motivação.

Quadro 24 – Ações sugeridas para incentivo à motivação

TAE	Ação Sugerida
01	Capacitação obrigatória estrutural para gestores e servidores
02	Manter o ambiente harmonioso; eventos não são essenciais, mas ajudam na motivação
03	Proporcionar momentos de união e convivência; gestão empática e zelosa
04	Valorização do trabalho; ouvir as necessidades setoriais; aumentar a dinâmica de gestão
05	Conversas e cobranças recorrentes; foco nas relações interpessoais
06	Comunicação frequente e capacitação; nova abordagem nas relações pessoais
07	Reuniões frequentes para alinhar o setor e promover a aproximação dos servidores
08	Capacitação dos gestores em habilidades de gestão; promover momentos de escuta e conversa
09	Capacitação obrigatória de chefias e equipes; ações de pertencimento e troca entre servidores e docentes
10	Promover encontros (a cada 2-3 meses) com especialistas para falar sobre temas institucionais e motivar os servidores

Fonte: elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa (2026).

Os dados demonstram que os servidores não percebem a motivação como resultado de ações isoladas, mas como fruto da articulação de competências de gestão integradas. A convergência entre os temas reforça a necessidade de uma gestão pública que reconheça os servidores como protagonistas institucionais, capazes de contribuir com soluções, ideias e vínculos. Para que a motivação institucional seja sustentável, é necessário investir simultaneamente em capacitação, mecanismos de comunicação, senso de pertencimento e práticas de liderança estratégica — conforme propõem as diretrizes da OCDE (2023) e os marcos legais da gestão por competências no setor público, os quais enfatizam a necessidade de alinhar desenvolvimento individual e objetivos organizacionais.

As propostas dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que envolvem alinhar seu trabalho à missão institucional e gerar impacto social estão diretamente relacionadas à Motivação para o Serviço Público (MSP), definida como a

orientação para promover o bem-estar coletivo. A frustração relatada por servidores — expressa na sensação de desmoralização e de que sua presença “não faz diferença” — vai além da remuneração, refletindo a percepção de que seu esforço é “inútil” e desconectado da missão institucional, o que gera uma crise de significado. Para Dejours (1992), essa ausência de reconhecimento simbólico compromete a realização pessoal e a identidade profissional.

A gestão da motivação, portanto, deve ser estratégica, conciliando objetivos individuais e organizacionais, reforçando o propósito público (Sobral; Peci, 2013), o que é essencial para estimular o envolvimento afetivo — definido como um vínculo emocional que liga o indivíduo à organização e favorece o desempenho (Meyer; Allen, 1991; Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

Nesse contexto, a proposta de formação obrigatória está alinhada ao Programa LideraGOV da ENAP (Brasil, 2022), que busca formar servidores qualificados para funções estratégicas, comprometidos com valores públicos. A capacitação da gestão, centrada em habilidades humanas como comunicação clara (Oliveira, 2023), gestão de conflitos e promoção de ambientes seguros e cooperativos (Relações Socioprofissionais), é essencial para conectar estratégia e operação. A ausência dessas competências — como liderar, motivar e delegar com confiança — compromete o desempenho e o envolvimento dos servidores na realização dos objetivos institucionais.

Os resultados evidenciam ações práticas e relevantes para a gestão pública, especialmente no que se refere à motivação e ao desempenho dos servidores. Apontando para a necessidade de ações estruturadas que promovam propósito, senso de pertencimento e desenvolvimento profissional. A formação gerencial e o fortalecimento da Motivação para o Serviço Público (MSP) surgem como estratégias eficazes para enfrentar os desafios identificados. Os dados da pesquisa não apenas revelam demandas, mas também orientam intervenções voltadas à melhoria do ambiente organizacional. Esses achados contribuem diretamente para o objetivo de verificar as implicações práticas dos resultados observados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo investigar a relação entre as competências de gestão e a motivação para o trabalho na percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Pública Federal de Ensino, utilizando o IFRS – Campus Bento Gonçalves como estudo de caso. A pesquisa foi conduzida em um contexto de transformações na Administração Pública, onde o desenvolvimento gerencial e o engajamento dos servidores são elementos centrais para a efetividade institucional.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental, analisados pela técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Essa trajetória permitiu o cumprimento integral do objetivo geral e dos quatro objetivos específicos propostos.

O primeiro objetivo, voltado à identificação das competências de gestão necessárias aos gestores, revelou um conjunto de atributos valorizados pelos TAEs, organizados no modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Destacaram-se competências como Conhecimento Técnico e Tecnologia, Tomada de Decisão, Planejamento, Liderança, Gestão de Conflitos, Gestão de Conhecimento, Relações Socioprofissionais, Comunicação, Empatia, Reconhecimento e Visão Estratégica e Adaptativa. A competência de Estratégia Organizacional foi enfatizada, evidenciando a importância da comunicação clara da missão institucional para o alinhamento das ações.

Um dos principais aportes desta pesquisa foi o mapeamento de competências emergentes (Quadro 21), que ampliam o referencial teórico inicial. Constatou-se que para os servidores do IFRS – Campus Bento Gonçalves, a competência gerencial vai além da eficiência técnica (“saber fazer”), exigindo sobretudo uma dimensão ética e humana (“saber cuidar”). A demanda por valorização (apreço) do ser humano e a transparência, pouco explicitadas nos manuais de gestão pública, revelam que a motivação no serviço público educacional federal depende de gestores comprometidos com o bem-estar coletivo, e não apenas com a execução das tarefas. Nesse contexto, os resultados evidenciaram a necessidade de superar a lacuna formativa que privilegia a imagem externa em detrimento da Gestão da Comunidade Interna. Os resultados apontam como vitais a Ciência da Gestão, para profissionalizar

a liderança e superar o empirismo; a Visão Sistêmica e Política, para a compreensão da complexidade e interdependência setorial; e a Comunicação Operacional e Dialógica, fundamental para instituir rotinas de escuta ativa. Consolida-se, assim, um modelo de gestão que articule, de forma integrada, a técnica, a política e o afeto.

O segundo e terceiro objetivos, relacionados à mensuração do nível de motivação dos TAEs e à análise da influência das competências gerenciais sobre essa motivação, indicaram uma correlação direta entre práticas de gestão e engajamento dos servidores. Fatores como autonomia, pertencimento, propósito público e qualidade das relações interpessoais foram identificados como motivadores intrínsecos. Em contrapartida, a ausência de competências estratégicas e comunicacionais foi associada ao desengajamento e à percepção de inutilidade do trabalho.

O quarto objetivo, que tratou das implicações práticas dos achados, evidenciou a necessidade de capacitação obrigatória para gestores, com foco em habilidades humanas e liderança. Os dados também apontaram para a importância de ações voltadas à escuta ativa e ao fortalecimento do sentimento de pertencimento institucional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão sobre comportamento organizacional no setor público, especialmente no contexto dos Institutos Federais. Ao adotar uma abordagem qualitativa centrada na percepção dos TAEs, o estudo preenche lacunas na literatura predominantemente quantitativa sobre o tema. Os achados empíricos reforçam a validade de teorias clássicas e contemporâneas de motivação, como a Teoria dos Dois Fatores (Herzberg), a Teoria da Autodeterminação (TAD) e o conceito de Motivação para o Serviço Público (MSP). Segundo Herzberg, para motivar, não basta eliminar a insatisfação, é preciso focar nos fatores motivacionais. A TAD sugere que ambientes que favorecem a autonomia, a competência e o vínculo social promovem a forma mais saudável e eficaz de motivação. A MSP é uma forma de **motivação intrínseca** aplicada ao contexto público, em que o servidor percebe seu trabalho como alinhado aos próprios valores (autonomia), capaz de gerar impacto (competência) e conectado a uma missão coletiva (relacionamento).

Os resultados indicam que a excelência organizacional no setor público depende do alinhamento entre competências de gestão e a motivação dos servidores, demandando práticas de liderança que articulem técnica, estratégia e sensibilidade

relacional. A motivação sustentável emerge da coerência entre os valores institucionais e as ações cotidianas de gestão.

Adicionalmente, os resultados demonstram que a motivação dos servidores varia de forma significativa conforme o tempo de serviço. Aqueles com até 10 anos de atuação apresentam maior incidência de motivação, enquanto os que se encontram entre 11 e 20 anos revelam maior heterogeneidade, incluindo casos de indiferença e frustração. Já entre os servidores com mais de 21 anos de serviço, predominam estados de indiferença e desmotivação, sugerindo um desgaste institucional ou ausência de estímulos renovadores ao longo da trajetória funcional. Esse achado, além de contribuir para o debate acadêmico sobre comportamento organizacional no setor público, aponta para a necessidade de políticas de gestão que considerem a dimensão temporal da carreira, promovendo estratégias diferenciadas de incentivo e valorização conforme os estágios de permanência na instituição.

Em síntese, a motivação dos servidores varia conforme o tempo de serviço, revelando tanto percepções individuais quanto fragilidades institucionais. Reconhecer o vigor dos que iniciam a carreira, enfrentar a heterogeneidade dos que estão em fase intermediária e revitalizar o engajamento dos mais experientes são estratégias essenciais. A sustentabilidade motivacional, portanto, depende de políticas capazes de renovar estímulos e preservar o compromisso institucional ao longo de toda a trajetória funcional.

5.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES

Os resultados da pesquisa evidenciam uma relação direta entre as competências de gestão e a motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), indicando que a excelência organizacional está condicionada à atuação da gestão em todos os níveis hierárquicos. Do ponto de vista gerencial, os resultados desta pesquisa oferecem ferramentas diretas para a tomada de decisão da Gestão do IFRS. As constatações revelam que a motivação não demanda necessariamente grandes aportes financeiros, mas sim a reestruturação das práticas de liderança. Em termos práticos, recomenda-se que a gestão de pessoas incorpore o 'saber cuidar' na formação para cargos de chefia, institua trilhas obrigatórias de capacitação para novos gestores utilizando treinamentos próprios ou plataformas já existentes (como a ENAP), e transforme os processos burocráticos (como o LND) em

rituais de *feedback* contínuo e alinhamento do planejamento estratégico com o trabalho operacional das equipes.

As implicações práticas e recomendações a seguir visam orientar ações estratégicas para o aprimoramento das práticas de gestão no Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS) e do Campus Bento Gonçalves.

5.1.1 Recomendações institucionais (IFRS)

- a) Formação Gerencial Obrigatória: Instituir programas de capacitação estruturados como pré-requisito para servidores que ocupam ou pretendem ocupar funções de gestão, prevendo esses programas como uma ação orçamentária específica nos Planos de Ação, distinta da ação: “Fomentar a capacitação de servidores”. A formação deve priorizar competências comportamentais e relacionais, como liderança colaborativa, comunicação interpessoal, gestão de conflitos e feedback construtivo, buscando a integração de competências que permitam ao gestor não apenas gerenciar processos e resultados (o "saber o que fazer" e o "saber como fazer"), mas também liderar pessoas com empatia, justiça e visão estratégica (o "querer fazer").

Do ponto de vista prático, a estrutura dessa formação deve observar as orientações de programas institucionais como o PNDP e o LideraGOV. O IFRS poderia criar uma “Trilha de Liderança” – instituindo por exemplo, um programa de treinamento com servidores docentes da própria instituição ou utilizando, cursos online da ENAP com foco em gestão de conflitos e comunicação dialógica — que deve ser concluída antes ou nos primeiros 30 dias após a nomeação da portaria no DOU, assegurando coerência com as políticas de desenvolvimento gerencial vigentes;

- b) Gestão por Competências e Alinhamento Estratégico: Desenvolver um modelo de gestão por competências que vincule as habilidades gerenciais às funções de chefia, com ênfase na competência de Estratégia Organizacional. É necessário que os gestores compreendam e comuniquem a missão, visão e valores institucionais de forma clara e recorrente, conectando as ações operacionais ao propósito público;

- c) Planejamento de Desenvolvimento e Atualização Técnica e Tecnológica: Reestruturar o processo de Levantamento de Necessidades de Desempenho (LND), transformando-o em um instrumento estratégico e contínuo de “Avaliação de Desempenho Conjunta”. Nesse modelo, onde o gestor avaliaria com o TAE a construção de um plano de capacitação anual que vincule os cursos desejados às atividades reais do servidor e às metas do PDI da Instituição. O gestor atuaria proativamente na qualificação das equipes, promovendo o alinhamento entre o desenvolvimento individual (CHA) e os objetivos organizacionais, com atenção especial às competências técnicas e tecnológicas.

5.1.2 Recomendações institucionais (Campus Bento Gonçalves)

- a) Comunicação Estratégica e Escuta Ativa: Fortalecer a comunicação gerencial, adotando uma comunicação mais ativa, clara e transparente, que promova o compartilhamento eficaz de informações estratégicas e operacionais. A escuta ativa deve ser consolidada como prática institucional, por meio de canais e espaços estruturados, assegurando a representatividade e a valorização das contribuições dos TAEs nos processos decisórios. Sugere-se a criação de “Fóruns trimestrais de escuta ativa” entre a Direção-Geral, Direção Sistêmica e os TAEs, nos quais a Gestão se reúne com as equipes com o objetivo de ouvir os problemas operacionais, mediar conflitos, colher sugestões e comunicar decisões importantes, explicando os motivos que as fundamentam e a quais metas do PDI estão atreladas. A adoção dessa prática institucionaliza o diálogo e insere o servidor no processo organizacional, mitigando a sensação de isolamento. Consequentemente, consolida o senso de pertencimento e fornece diretrizes claras, alinhando o esforço operacional diário ao propósito estratégico da Instituição;
- b) Reconhecimento e Delegação Qualificada: Adotar práticas de valorização profissional que reconheçam o desempenho dos servidores e deleguem tarefas com base nas competências individuais. A autonomia e a realização pessoal devem ser estimuladas como fatores de motivação intrínseca, conforme os princípios da Teoria da Autodeterminação;

- c) Integração e Relações Socioprofissionais: Promover ações de pertencimento e integração que favoreçam a cooperação, o respeito e a confiança entre os membros da equipe. O gestor deve atuar como mediador de conflitos, contribuindo para a construção de um ambiente laboral saudável e coeso;
- d) Liderança Presente e Visão Estratégica: Os gestores devem exercer uma liderança ativa e acessível, articulando as metas institucionais com as ações cotidianas do setor. A presença gerencial deve evitar a percepção de autogestão e reforçar o sentido de contribuição dos TAEs para com os objetivos da Instituição. Essa prática reforça a Motivação para o Serviço Público (MSP) e combate a percepção de desengajamento e "esforço inútil" observada nos achados;
- e) Justiça Organizacional e Transparência: Implementar mecanismos de gestão de desempenho que assegurem a distribuição equitativa de tarefas e responsabilidades, com critérios claros de avaliação. A imparcialidade na condução dos processos é fundamental para garantir segurança psicológica e reduzir percepções de sobrecarga e injustiça.

De forma sucinta, as recomendações propostas convergem para a necessidade de transformar as ações de gestão em uma estratégia de desenvolvimento institucional, reconhecendo que a motivação sustentável dos servidores decorre do alinhamento entre competências técnicas, eficácia processual e qualidade das relações humanas.

5.1.3 Aderência aos eixos do PDI Institucional

As diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024–2028 do IFRS contemplam ações relacionadas à Comunicação Estratégica, ao Reconhecimento Profissional, à Integração Socioprofissional e à Liderança Presente, distribuídas principalmente nos capítulos dedicados à Organização e Gestão de Pessoal, ao Planejamento Estratégico e ao Perfil Institucional.

Os achados desta pesquisa apresentam forte alinhamento com esses eixos estratégicos, sobretudo nas dimensões que envolvem práticas de gestão de pessoas e fortalecimento da cultura organizacional.

Sendo assim, são destacados os principais pontos de convergência entre os resultados empíricos e as diretrizes institucionais:

- a) **Comunicação Estratégica:** O PDI prevê o fortalecimento da comunicação institucional como mecanismo de alinhamento entre missão, visão e práticas operacionais. A pesquisa confirmou que a ausência de comunicação clara e recorrente por parte da gestão compromete o senso de pertencimento e a motivação dos servidores, reforçando a necessidade de ações estruturadas nesse eixo.
- b) **Reconhecimento Profissional:** A valorização do desempenho e a delegação conforme competências são diretrizes presentes no PDI. Os achados empíricos indicam que o reconhecimento explícito e a autonomia na execução de tarefas são fatores motivacionais centrais para os TAEs, evidenciando aderência entre a prática desejada e a percepção dos servidores.
- c) **Integração Socioprofissional:** O PDI contempla ações voltadas à promoção do bem-estar e da cooperação entre os servidores. A pesquisa identificou que relações interpessoais saudáveis e espaços de escuta ativa são determinantes para a motivação intrínseca, reforçando a importância de iniciativas que promovam integração e respeito mútuo.
- d) **Liderança Presente:** A atuação acessível e estratégica dos gestores é enfatizada no PDI como elemento de articulação institucional. Os dados revelam que a liderança imediata tem potencial para criar microclimas motivacionais positivos, desde que esteja alinhada às metas institucionais e às necessidades das equipes.

5.1.4 Análise da convergência

A análise dos resultados revela que a convergência é alta no nível estratégico, evidenciada pela aderência aos eixos do PDI 2024-2028, e no nível legal, corroborada pelas competências de liderança previstas na Instrução Normativa nº 21/2021. Contudo, observa-se que essa convergência é baixa no nível tático-operacional, especificamente nos instrumentos de execução local, como os Planos de Ação. A pesquisa aponta que, embora os princípios de desenvolvimento humano estejam formalmente estabelecidos nas diretrizes macro (PC 2, PC3 e PC4), existe uma lacuna

significativa em sua efetivação no cotidiano organizacional, uma vez que a aplicação prática dos recursos tende a priorizar infraestrutura física em detrimento de ações específicas para a capacitação gerencial, a comunicação estratégica e a valorização dos servidores.

A ausência de mecanismos sistemáticos para implementação e monitoramento das ações previstas nas diretrizes organizacionais contribui para a persistência de cenários de desmotivação e indiferença. A gestão por competências, embora reconhecida como estratégica, ainda é tratada como formalidade burocrática, sem articulação efetiva com os processos de desenvolvimento institucional.

Nesse sentido, os resultados desta pesquisa não apenas validam os eixos estruturantes do PDI (2024-2028), como também oferecem subsídios empíricos relevantes para sua operacionalização. Além disso, contribuem diretamente para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento da cultura organizacional da Instituição Pública Federal de Educação pesquisada.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, utilizando a estratégia de estudo de caso único no IFRS – Campus Bento Gonçalves. Embora esse delineamento tenha possibilitado uma análise aprofundada das percepções dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), através das entrevistas, algumas limitações metodológicas devem ser reconhecidas.

A principal limitação deste estudo reside na impossibilidade de generalização estatística dos resultados, decorrente da escolha por um estudo de caso único e por uma amostra intencional composta por dez participantes. Embora a amostra reflita a realidade das cinco diretorias sistêmicas da gestão, é considerada pequena. Dessa forma, a representatividade fica restrita ao contexto específico investigado, não sendo possível extrapolá-los para outros ambientes da Administração Pública.

A análise de conteúdo, embora rigorosa, depende da fidelidade dos relatos e da interpretação do pesquisador, o que configura uma limitação metodológica inerente à abordagem qualitativa.

O objeto de estudo também apresenta desafios conceituais, especialmente no que se refere à definição de um conjunto universal de competências de gestão, dada

a variabilidade dos contextos organizacionais, especialmente na Administração Pública.

Diante dessas limitações, sugere-se a utilização de outras linhas de pesquisa para aprofundamento e ampliação do campo investigativo, bem como uma amostra mais ampla e diversificada.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que investigações subsequentes explorem novas linhas de pesquisa, ampliando o escopo teórico e metodológico adotado neste estudo. Dentre as possibilidades, destacam-se:

- a) Estudo Comparativo Multicampi: Realizar pesquisas em diferentes campi do IFRS ou em outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com abordagem quantitativa ou mista, com expansão da amostra, transformando a visão micro contextualizada em um panorama macro institucional, essencial para reformas e políticas públicas eficazes. Com o objetivo de consolidar a validade externa dos achados e permitir comparações entre os diferentes contextos.
- b) Triangulação de Perspectivas: Incluir gestores como participantes, utilizando instrumentos padronizados para mensuração de competências e motivação, combinados com entrevistas qualitativas, a fim de fortalecer a robustez analítica;
- c) Investigação em Outras Carreiras: Ampliar o escopo da pesquisa para incluir servidores docentes, permitindo verificar a transversalidade dos fatores motivacionais e das competências de gestão no setor público educacional;
- d) Avaliação de Intervenções Gerenciais: Desenvolver estudos longitudinais que analisem o impacto de programas de formação gerencial, na melhoria das competências de gestão e na motivação dos servidores;
- e) Aprofundamento na Motivação para o Serviço Público (MSP): Estudar como o alinhamento estratégico e a comunicação gerencial afetam as dimensões racional, normativa e afetiva da MSP, com foco na sustentabilidade do engajamento institucional.

Essas sugestões visam ampliar o escopo analítico e fortalecer a base empírica

sobre gestão por competências e motivação no setor público, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão e promovendo a elaboração de políticas educacionais mais alinhadas às exigências contemporâneas da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 2, p. 267-299, 1965.
- AMADO, J.; FERREIRA, S. A entrevista na investigação educacional. In: AMADO, João (coord.) *Manual de investigação qualitativa em educação*. 3. ed. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2017. p. 207-232.
- AMATO, P. M. *Introdução à administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- ANDERSEN, L. B.; JENSEN, U. T.; KJELDSEN, A. M. Public service motivation and its implications for public service. *The Palgrave Handbook of the Public Servant*, p. 1-18, 2020. Disponível em: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-03008-7_81-1. Acesso em: 06 ago. 2024.
- ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação. *Revista da FAAEBA: Educação e Contemporaneidade*, p. 95-103, 2013. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0104-70432013000200009&script=sci_abstract&lng=en. Acesso em: 05 out. 2023.
- ARAÚJO, I. L. R. B.; CAPELLI, R. B. Gestão por Competências: as ferramentas estratégicas para melhoria de resultados nas organizações. *Qualia: a ciência em movimento*, v. 8, n. 1, p. 151-175, 2022. Disponível em: <https://unifan.edu.br/revistas/index.php/RevistaCSA/article/view/1051>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- BADO, R. *Estratégia baseada em diligência nas práticas de inteligência estratégica: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior*. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2022. Disponível em: *Dissertação Rodrigo Bado.pdf*. Acesso em: 10 out. 2024.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. 279p.
- BARROS, A. da S. X. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. *Educação & Sociedade*, v. 36, p. 361-390, 2015. <https://doi.org/10.1590/ES0101-7330201596208>. Acesso em: 07 set. 2024.
- BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. [S. l.]: Enap, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7>. Acesso em: 03 jul. 2024.
- BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020. 396p. ISBN 978-85-450-0714-2. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.
- BIAZZI, F. de. *Lições essenciais sobre liderança e comportamento organizacional*. São Paulo: Labrador, 2017.
- BORBA, J.V.S. Administração e gestão pública: reflexões e discussões. In: MELLO, S.P.T. (org.) *Administração pública contemporânea: temas para o debate*. Pelotas: UFPel, 2012.
- BORGES-ANDRADE, J. E. et al. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.; Tradução de José Henrique Lamendorf. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/jspui/handle/10482/6138>. Acesso em: 25 set. 2024.
- BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público, [S. l.]*, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 566–579, jul./set. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1056>. Acesso em: 25 set.2024.
- BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. *Anais do 32º Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–EnANPAD*. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1998a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 jul. 2024.
- BRASIL. *Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010*. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm.
- BRASIL. *Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909*. Crêa nas capitães dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional

primário e gratuito. Câmara dos Deputados, Diário Oficial da República, Rio de Janeiro, 26 set. 1909. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>

BRASIL. *Decreto nº. 10.506, de 2 de outubro de 2020*. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República, Brasília, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.htm. Acesso em: 28 jul. 2024.

BRASIL. *Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Presidência da República, Brasília, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 27 jul. 2024.

BRASIL. *Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República, Brasília, 2019a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 27 jul. 2024.

BRASIL. *Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998b. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 01 jul. 2024.

BRASIL. *Instrução Normativa nº 201, de 11 de setembro de 2019*. Dispõe sobre os critérios e procedimentos específicos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Ministério da Economia, Brasília, 2019c. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/18887>. Acesso em 28 jul. 2024.

BRASIL. *Lei nº 11.091/2005 de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRASIL. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência

da República, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.html. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRASIL. *Lei nº 8.112/90 de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em: 18 jun. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. *Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021*. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/central-de-conteudos/in21COMPILADA.pdf> Acesso em: 15 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). *Plataforma Nilo Peçanha – PNP 2024 (Ano Base 2023)*. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. *Portaria Conjunta SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 37, de 6 de maio de 2022*. Institui a Rede “LideraGOV” de Desenvolvimento de Líderes no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, 27 maio 2022. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7207/1/Portaria-Conjunta_SGP-ENAP_SEDGG_ME-37-2022_Rede-LideraGov.pdf. Acesso em: 05 set. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. *Guia da política de governança pública*. Brasília: Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/governanca/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 10 ago. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança organizacional*. Brasília: TCU, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/publicacoes-institucionais/cartilha-manual-ou-tutorial/referencial-basico-de-governanca-organizacional>. Acesso em: 9 ago. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório anual de atividades do TCU: 2018 / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2019b. 217 p. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/25/21/69/67/7800371055EB6E27E18818A8/Relatorio_anual_atividades_TCU_2018.pdf. Acesso em: 01 jul. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 120, n. 1, p. 7–40, jan./mar. 1996. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 7 jun. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado*. [S. l.], 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia&Estrutura.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2024.

BRITO, F. S.; MAGALHAES, M. O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, v. 18, n. 3, p. 441-

448, jun. 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572018000300006&script=sci_abstract&lng=es. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, L. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. *Revista Ciências Administrativas*, v. 18, n. 1, 2012. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647550007>. Acesso em: 18 jun. 2024.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/vScX3kvk4YtKQTC3ccT4PRg/?format=pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, ano IV, n. 6, 2002. Disponível em: <https://roberiosoares.com/wp-content/uploads/2010/02/motivacao-humana.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2024.

CAMILLO, M. R. *Aspectos motivacionais da Lei 11.091/2005 na vida funcional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre—Campus Cruzeiro do Sul*. 2015. 45 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil. Cruzeiro do Sul, AC, 2015. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/10480/1/2015_ManoelRonaldoDaSilvaCamillo.pdf. Acesso em: 20 jul. 2024.

CAMÕES, M. R. de S.; MENESES, P. P. M. *Gestão de Pessoas no Governo Federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal*. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2560/1/Caderno_45.pdf. Acesso em: 12 mar. 2022.

CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 12 mar. 2022.

CARBONE, P. P. *et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.

CARDOSO, A. V. *Retrospectiva histórica do Campus Bento Gonçalves do IFRS: desde a Escola de Viticultura e Enologia*. Bento Gonçalves: Sermo, 2020. 112 p.

CARVALHO, A. I. de V. *et al. Escolas de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/398>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CASTRO, C. R. de; LOPES, S. F. P. Desenvolvimento de servidores técnico-administrativos em educação. *Revista Práticas em Gestão Pública Universitária*, v. 7, n. 2, p. 205-214, jul.-dez. 2023. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/57327>. Acesso em: 29 set. 2024.

CLOSS, L. Q. *Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores*. 2009. 256 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em:

<https://acervoapi.paulofreire.org/server/api/core/bitstreams/4f31bc0f-9b30-4c95-8257-6843618994cc/content>. Acesso em: 29 set. 2024.

COCKERILL, T. The kind of competence for rapid change. *In*: MABEY, Christopher; ILES, Paul (org). *Managing Learning*. London: Routledge, 1994.

CORDEIRO, M. I. G. M. *et al.* Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL. *In*: XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas, 2012, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97661>. Acesso em: 25 jul. 2024.

COSTA, C. *et al.* Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1>. Acesso em: 25 set. 2024.

COSTA, J. M. L. de C. *Competências no Setor Público Federal: Uma reflexão sobre o processo de identificação de competências gerenciais dos gestores da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)*. 2020. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2020. Disponível em: <http://repositorio.furg.br/handle/1/9359>. Acesso em: 20 set. 2024.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Porto Alegre: Penso Editora, 2014a.

CRESWELL, J. W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014b.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CROSBY, B. C.; BRYSON, J. M. Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, Abingdon, v. 20, n. 9, p. 1265–1286, 2018. Disponível em: DOI: 10.1080/14719037.2017.1348731. Acesso em: 18 set. 2024.

CURADO, R. S. *Diferenças geracionais nos fatores de motivação de trabalhadores na área da saúde*. 2022. 54f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Unidade de saúde) – Instituto Politécnico de Santarém. Santarém, Portugal, 2022. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.15/4316>. Acesso em: 11 set. 2024.

DA SILVA, F. M.; DE MELLO, S. P. T. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em: 15 set. 2024.

DE ASSIS, A. G. G. *Espiritualidade e ambiente de trabalho: buscando conexões com as relações sociais*. 2023. 136 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/60779>. Acesso em: 15 set. 2024.

DE ASSIS, L. O. M. Public service motivation: é possível traduzir para o português? *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 75, n. 2, p. 431-452, 2024. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7979>. Acesso em: 10 set. 2024.

- DE CARVALHO, J. N. F.; SILVA, A. de S. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, v. 9, n. 2, p. 306-321, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837>. Acesso em: 27 jun. 2024.
- DE FREITAS, P. F. P. *Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados*. 2016. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19827>. Acesso em: 22 ago. 2024.
- DE FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. *Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos*. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/?lang=pt>. Acesso em: 27 jul. 2024.
- DE MELLO, S. P. T. *et al.* Produção Científica Brasileira sobre Competências e Gestão por Competências: Uma análise Bibliométrica. *Revista ESPACIOS*, v. 37, n. 21, 2016. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n16/16371615.html>. Acesso em: 13 nov. 2024.
- DE MOURA, R. G.; LOPES, P. de L.; PEREIRA, F. C. *As Teorias de Maslow e Hezberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Piraí como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso*. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, Resende, RJ, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/36520438.pdf>. Acesso em: 08 set. 2024.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 52. ed. São Paulo: CortezOboré, 1992.
- DEJOURS, C. Subjectivity, work and action. *Production*, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/V76xtc8NmkqdWHd6sh7Jsmq/?format=pdf&lang=pt>.
- DEJOURS, C.; GERNET, I. *Psychopathologie du travail*. Elsevier Health Sciences, 2016.
- DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 32. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- DOS REIS, F. L.; DIAS, D.; ALVES, M. S. O impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores da Administração Pública Cabo-verdiana. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, n. 1, 2015. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233633101.pdf>. Acesso em: 22 set. 2024.
- DOURADO, A. D.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, v. 10, n. 2, p. 5-20, 2020. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1>. Acesso em: 15 set. 2024.
- DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; DE SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9,

n. 3, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/41504>. Acesso em: 29 jul. 2024.

DUMITRESCU, Liliana *et al.* Satisfaction and Performance of Romanian Employees Working in the Accountancy and Human Resources Fields. *In: Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 2023. p. 2119-2131. Disponível em: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2023-0185>. Acesso em: 01 ago. 2024.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, v. 160, n. 1, p. 261-292, 2006.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001502480>. Acesso em: 27 out. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP (Brasil). Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024. Versão 1.5. Brasília: Enap, 2021.

Disponível em:

https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6481/1/PDI_2020_2024_versao%201.5.pdf Acesso em: 01 ago. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). *LideraGov: o que é*. Brasília, [2024]. Disponível em: <https://lideragov.enap.gov.br/index.php/o-que-e>. Acesso em: 02 ago. 2024.

FERREIRA, P. S. *Motivação no setor público: estudo com servidores de um centro de educação infantil localizado no município de Icapuí*. 2018. 93 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Mossoró, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/handle/prefix/5517>. Acesso em: 12 set. 2024.

FIGUEIREDO, P. C. N. *Competências para uma liderança percebida como eficaz: líderes e liderados*. 2018. 277 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Universidade Europeia. Lisboa, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/27999>. Acesso em: 22 ago. 2024.

FONTENELE, M. G. G.; RODRIGUES, T. S. Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Uningá Review*, v. 30, n. 2, 2017.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana (orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FREITAS, P. F. P. *Relações entre desenho de trabalho e expressão de competências gerenciais no setor público brasileiro*. 2019. 391 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35415> Acesso em: 29 ago. 2024.

FURTADO, E. de O. C.; MACHADO, A. F. da V.; DE SOUSA, H. N. A importância dos técnico-administrativos em educação do Campus Rio Pomba do IF Sudeste MG na consolidação do ensino médio integrado através da gestão democrática-participativa. *e-Mosaicos*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 21, p. 93–106, 2020. DOI: 10.12957/e-mosaicos.2020.46442. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/e-mosaicos/article/view/46442>. Acesso em: 25 out 2024.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 18 out. 2024.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2023.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). *Understanding learning at work*. London: Routledge, 1999.

GONZÁLEZ, F. E. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 8, n. 17, p. 155-183, ago. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2020.v.8.n.17.322>. Acesso em: 06 out. 2024.

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HUANG, W.-L. Changes in public service motivation: Can public administration education help cultivate it?. *International Review of Administrative Sciences*, v. 88, n. 4, p. 1176-1191, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00208523211024334>. Acesso em: 27 set. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. *Teste*. Bento Gonçalves: IFRS, 2024a. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/teste/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. *IFRS conquista a primeira colocação no IGC entre os institutos federais do Brasil*. Rio Grande: IFRS, 2024b. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/riogrande/ifrs-conquista-a-primeira-colocacao-no-igc-entre-os-institutos-federais-do-brasil/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. *História do IFRS*. Bento Gonçalves: IFRS, 2024c. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/institucional/teste/>. Acesso em 20 jun. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. *Histórico*. Bento Gonçalves: IFRS, 2024d. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/bento/institucional/historico/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL – IFRS. *Destaque mundial: IFRS está entre as melhores universidades segundo ranking do CWUR*. Bento Gonçalves: IFRS, 2023. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/destaque-mundial-ifrs-esta-entre-as-melhores-universidades-segundo-ranking-do-cwur/>. Acesso em: 10 dez. 2025

ISAMBERT-JAMATI, V. “O apelo à noção de competência na revista L’Orientation Scolaire et Professionnelle”. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. 4. ed. Campinas: Papirus, 1997.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

- LAM, C. F.; SPREITZER, G.; FRITZ, C. Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors: positive affect and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, v. 35, n. 4, p. 530-546, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1906>. Acesso em: 23 set. 2024.
- LATHAM, G. P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2012.
- LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. O significado de “Ser Servidor Público” à luz da aprendizagem transformadora. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 97–122, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2644>. Acesso em: 16 set. 2024.
- LOPES, A. V. *et al.* Profissionalização da liderança pública: uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. *Revista Gestão & Conexões*, Vitória, v. 9, n. 1, p. 8-27, jan./abr. 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27 Disponível em Profissionalização da Liderança Pública: uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos - Dialnet Acesso em: 09 fev.2026
- LOPES, M. C. *et al.* Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 1, p. 123-136, 2010. <https://www.scielo.br/j/gp/a/VvxcFTJGfB6cCjxtzmPXnQg/>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- LYNN JÚNIOR., L. E. Gestão pública. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (org.). *Administração pública: coletânea*. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: Enap, 2010.
- MACEDO, M. C. L. *Análise do processo de desenvolvimento de líderes em uma empresa de telecomunicação cearense*. 2022. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/10777>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados*. [S. l.]: Atlas, 2012.
- MARTINS, G. de A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001720097>. Acesso em: 29 jun. 2024.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAYO, E. *The social problems of an industrial civilization*. New York: Routledge, 2003-2014.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em: ago. 2024.
- MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo moderno*. 21. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2018. 444 p.
- MEDEIROS, D. M. L. *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores*. 2014. 135f. Dissertação (Mestrado em MBA) – Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2014. Disponível em:

file:///C:/Users/Meu%20Computador/Downloads/content%20(2).pdf. Acesso em: 23 set. 2024.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo moderno*. São Paulo: Malheiros, 2016.

MEYER, J.; ALLEN, N. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rac/a/Ymp5dkPkFwPkHNsHpFpgWXp/?format=html&lang=ptAc>

MITHEL, M. Careers: What women want. *Business Today*, 08 mar. 2013. Disponível em: businesstoday.intoday.in/story/careers-work-life-balance-women/1/193135.html. Acesso em: 02 jul. 2024.

MORAES, A. D. *Direito Constitucional*. Revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, K. *et al.* As Competências Contemporâneas do Secretário Executivo e a Relação com as Competências do Middle Manager. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, v. 7, n. 1, 2016. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/pdf/4356/435645980004.pdf>. Acesso em: 01 Jul. 2024.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. *Teoria geral da administração*. 4. ed. Cengage Learning: São Paulo, 2021.

MOURA, A. L. N. de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Rev. Serv. Público*, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575-602, out/dez 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2936>. Acesso em: 10 ago. 2024.

NASCIMENTO, E. R. *Gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2017.

NETO, J. R. P.; GOMES, M. A. A Motivação como Condicionante à qualidade na atenção primária em saúde: um estudo de caso em Mossoró-RN. *Empírica BR-Revista Brasileira de Gestão Negócio e Tecnologia da Informação*, v. 1, n. 2, p. 36-52, 2015. <https://doi.org/10.15628/empiricabr.2015.3806>. Acesso em: 20 set. 2024.

NOGUEIRA, H. A. S.; AGUIAR, R. de S.; GISI, M. L. A importância dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia para a redução da desigualdade educacional no Brasil. *Revista on-line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 27, n. 00, p. e023029, 2023. Disponível em:

<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/18005>. Acesso em: 23 jul. 2024.

NORTHOUSE, Peter G. *Leadership: theory and practice*. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2021.

NUNES, C. B. *et al.* Reconhecimento de saberes e competências versus motivação: um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí Campus Angical. *Revista Valore*, v. 4, p. 509-519, 2019. Disponível em:

<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/388>. Acesso em: 23 set. 2024.

OLIVEIRA, E. B. *Relação entre competências gerenciais e bem-estar no trabalho*. 2023. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, Brasília, 2023.

Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/4949>. Acesso em: 29 ago. 2024.

PIMENTA, C. Liderança e motivação para o serviço público: revisão sistemática. *Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea*, v. 4, n.1, p.77-124, jan./jun. 2023. Disponível em:

<https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpgc/article/view/657/919>. Acesso em: 12 ago. 2024.

PINHEIRO, D.; SANÉ, S. Liderança no setor público: desafios e impactos. *Revista Eletrônica de Administração*, Franca, v. 22, n. 1, ed. 42, p. 21-39, jan./jun. 2023. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>. Acesso em: 29 jul. 2024.

PINHEIRO, W. S.; JANKOWITSCH, J. Modelo de Gestão Por Competências Como Suporte Para a Moderna Administração de Empresas. *Epitaya E-books*, v. 1, n. 31, p. 47-61, 2023.

PINTO, N. G. M. *Modelos de Administração Pública no contexto brasileiro*. 1. ed. Santa Maria, UFSM, CTE, 2024. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/32353>. Acesso em: 07 ago. 2024.

PRAHALAD, C., K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n.3, p. 79-91, 1990.

RABAGLIO, Maria Rita Gramigna. *Competência: a essência da gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

RESENDE, E. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RIBEIRO, A. S. P. *et al.* Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho numa indústria joalheira. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 4, p. e33411426965-e33411426965, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26965>. Acesso em: 07 ago. 2024.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento organizacional*. Tradução Cristina Yamagami. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. A Teoria da Autodeterminação e a Facilitação da Motivação Intrínseca, do Desenvolvimento Social e do Bem-Estar. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, jan. 2000. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11392867/>. Acesso em: 11 set. 2024.

SANTOS, E. M. dos. *Motivação na Universidade do Tocantins – Palmas*. 2011. 31 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração – EaD. Brasília, 2011a.

SANTOS, F. M. Estudo de caso como ferramenta metodológica. *Revista Meta: Avaliação*, São Paulo, v. 3, n. 9, p. 344-347, 2011b. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/132>. Acesso em: 05 out. 2023.

SAUNDERS, M. *et al.* *Research methods for business students*. 8. ed. Harlow: Pearson Education, 2019.

- SCHMIDT, C. *O Incentivo à qualificação: uma análise da legislação, dos procedimentos e da percepção da gestão de pessoas nas Universidades Federais*. 2023. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande, RS, 2023.
- SCOTT, P. G.; PANDEY, S. K. Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, v. 25, n. 2, p. 155-180, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>. Acesso em: 24 jul. 2024.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 348-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WMM63xtBVpfvK9SxJ4DM/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 22 abr. 2024.
- SILVA, C. de O. *et al.* *Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais: inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos*. V Congresso de Gestão Pública, CONSAD, 2012.
- SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. *Revista do Serviço Público – RSP*, v. 62, n. 2, p. 167-183, 2011. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/67/63>. Acesso em: 05 ago. 2024.
- SILVA, F. N. *Motivação no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Pará, campus universitário de Castanhal-PA*. 2018. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal Rural da Amazônia, Capanema, 2018.
- SILVA, V. *et al.* Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. *Revista Foco*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 148-166, jan./jul. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322922323>. Acesso em: 07 set. 2024.
- SILVA, V. L. da *et al.* Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. *Revista Foco*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 148-166, jan./jul. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322922323>. Acesso em: 07 set. 2024.
- SKORKOVÁ, Z. Competency models in public sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 230, p. 226-234, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>. Acesso em: 12 set. 2024.
- SLOMSKI, V. G. *et al.* Competências gerenciais observadas e esperadas do gestor público por concluintes de Contabilidade. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 15, dez. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.or>. Acesso em: 12 set. 2024.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. A tomada de decisão em administração. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Vol. 2. São Paulo: Pearson, 2013.
- SØRENSEN, E.; TORFING, J. The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Public Administration*, v. 96, n. 2, p. 302-317, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/padm.12398>. Acesso em: 23 ago. 2024.

- SOTO, W. C. *et al.* Well being, fairness, and supervisors ability and support. *International Journal of Scientific and Research Publications*, v. 8, n. 5, maio 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.8.5.2018.p7715>. Acesso em: 23 set. 2024.
- SOUZA, E. F. de. *Motivação no serviço público educacional: percepção de servidores públicos de uma instituição de ensino em uma cidade localizada na região Centro-Sul do Ceará*. 2023. 33 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro Universitário Vale do Salgado (UNIVS). Icó-CE, 2023. Disponível em: https://sis.univs.edu.br/uploads/12/EDUARDO_FERREIRA_DE_SOUZA.pdf. Acesso em: 09 set. 2024.
- SOUZA, J. S. *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso*. 2020. 24 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional) – Instituto Politécnico de Santarém. Portugal, 2020. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/afb5d776f1462e26b77c9020c6455c34/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 09 set. 2024.
- SOUZA, R. L. S. de. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. In: *Trabalho apresentado ao IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, 2004.
- SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York (US): John Miley & Sons. 1993
- STRATTON, S. J. Purposeful sampling: advantages and pitfalls. *Prehospital and Disaster Medicine*, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 121-122, Apr. 2024. doi:10.1017/S1049023X24000281. Disponível em: Amostragem Intencional: Vantagens e Desafios | Medicina Pré-hospitalar e de Desastres | Cambridge Core Acesso em: 08 fev. 2026.
- TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 73, n. 3, p. 426–450, jul/set 2022. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7444>. Acesso em: 12 out. 2024.
- TANGANELLI, A. C. M. *Gestão por competência: pesquisa realizada em uma empresa de bebidas*. Projeto de pesquisa apresentado ao curso Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA. Assis, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://unifan.edu.br/revistas/index.php/RevistaICSA/article/view/1051>. Acesso em: 29 ago. 2024.
- TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, DR de. *Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia*. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Florianópolis, SC, 2014. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Teixeira+Filho+e+Almeida+%282014%29&btnG=. Acesso em: 06 jul. 2024.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL – UCS. *Pós-Graduação Stricto Sensu – Administração: Mestrado e Doutorado*. Caxias do Sul: UCS, 2025. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/pos-graduacao/formacao-stricto-sensu/administracao/>. Acesso em: 09 fev. 2026.

VANDENABEELE, Wouter. Toward a theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, v. 9, n. 4, p. 545-556, 2007.

VAZQUEZ, A. C. *et al.* Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. Avaliação Psicológica: *Interamerican Journal of Psychological Assessment*, v. 18, n. 4, p. 372-381, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>. Acesso em: 15 set. 2024.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIPIEVSKI JÚNIOR, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. *Administração pública brasileira atual: a coexistência do patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública*. Profanações, [S. l.], v. 10, p. 501–532, 2023. DOI: 10.24302/prof.v10.4726. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/4726>. Acesso em: 29 jul. 2024.

WYSE, R. M. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 22, n. 36, p. 134, 2018. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=WYSE%2C+R.+M.+Motiva%C3%A7%C3%A3o%83o%3A+Teorias+Motivacionais+do+Comportamento+Humano.+2018.&btnG=. Acesso em: 12 set. 2024.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAHIDI, S. Future of Jobs Report. *World Economic Forum*, Cologny/Geneva, 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 07 jul. 2024.

ZONATTO, V. C. DA S.; SILVA, A. D.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, v. 8, n. 1, p. 169, 9 ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>. Acesso em: 09 set. 2024.

APÊNCIDE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Código:

Roteiro para entrevista

1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Sexo

Faixa etária

Formação acadêmica

Tempo de trabalho no serviço público

Tempo de trabalho na Instituição

Tempo em cargo de gestão

Como você se sente trabalhando na Administração Pública?

Considerando sua experiência como servidor TAE:

2. PERGUNTAS

Objetivo 1: Identificar as Competências de Gestão necessárias aos gestores das Instituições Públicas Federais em educação.

Quais competências de gestão (habilidades e conhecimentos) você considera essenciais para os gestores da sua instituição? Por quê?

Como você avalia a capacidade dos gestores em comunicar a missão e os valores da instituição? Como isso impacta no seu trabalho diário?

Objetivo 2: Levantar o nível de motivação dos TAEs.

Qual é o seu nível de motivação no trabalho atualmente, levando em conta as práticas de gestão da instituição? (motivado, indiferente, desmotivado, entusiasmado, satisfeito, frustrado etc.)

Se possível, poderia dar exemplos específicos ou situações que ilustram sua perspectiva?

Objetivo 3: Examinar a Influência das Competências de Gestão na Motivação dos TAEs

De que maneira as competências de gestão influenciam na sua motivação para o desempenho no trabalho e nas relações de trabalho entre os servidores?

Qual competência de gestão exerce o efeito mais motivador em seu desempenho?

E qual competência de gestão, por outro lado, tem um impacto desmotivador?

Explique brevemente como cada uma afeta a sua rotina e seu desempenho diário. Exemplificando.

Objetivo 4: Verificar as implicações práticas dos resultados observados.

De que maneira as práticas ou ações de gestão e a coordenação de atividades pelos gestores impactam no desempenho das atividades e na motivação dos servidores na sua instituição? Exemplifique.

De que maneira os gestores contribuem para o seu crescimento profissional e desenvolvimento de competências? Existem possibilidades e espaço para melhorar as oportunidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento na sua área e na instituição?

Como a instituição promove treinamentos e capacitações dos gestores para desenvolver competências que promovam a motivação no ambiente de trabalho?

Na sua opinião, quais ações concretas poderiam ser implementadas pela gestão para melhorar sua motivação e a de seus colegas?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: **“A Relação entre Competências de Gestão e a Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) em uma Instituição Pública Federal de Ensino”**, de responsabilidade da pesquisadora **Márcia Gallina**, vinculada ao curso de **Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)**, da **Universidade de Caxias do Sul (UCS)**, sob orientação do **Prof. Dr. Fábio Verruck**. **O objetivo principal da pesquisa é** investigar se as competências de gestão possuem relação e influência sobre a motivação no trabalho, segundo a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs). Identificando as competências necessárias aos gestores, levantando o nível de motivação dos servidores Taes, examinando a influência das Competências de Gestão na Motivação dos TAEs e verificando as implicações práticas dos resultados observados visando melhorias organizacionais.

Esta pesquisa justifica-se, pois na perspectiva acadêmica, ela pretende preencher lacunas na literatura sobre gestão e motivação em contextos como nos Institutos Federais. Na perspectiva organizacional, visa examinar a relação entre as competências de gestão e a motivação na percepção dos TAEs, buscando contribuir para a melhoria da gestão e da motivação dos servidores. Além disso, **espera-se que os resultados obtidos** possam ser utilizados no desenvolvimento de políticas e práticas, como a criação de treinamentos e capacitações, que promovam o aprimoramento de habilidades e de competências específicas, o desenvolvimento de talentos, a tomada de decisões gerenciais eficientes e a motivação dos servidores melhorando a gestão na administração pública, especialmente nos IFs. E assim, proporcionar uma cultura organizacional mais saudável, eficiente e sustentável, beneficiando tanto os servidores quanto a sociedade em geral com a melhoria na qualidade dos serviços públicos e da educação. Além disso, estudar especificamente a percepção dos servidores da carreira TAE é relevante, pois eles representam a carreira com a maior quantidade de servidores do serviço público federal.

A pesquisa será realizada no IFRS - Campus Bento Gonçalves, tendo como participantes os servidores TAEs que não estejam exercendo cargos de

gestão. Por fazer parte deste perfil, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa. **A coleta de dados será realizada pela própria pesquisadora responsável, através de entrevista semiestruturada, além da pesquisa documental em documentos disponíveis no site institucional.**

A entrevista terá duração média de 40 minutos, por meio de um roteiro semiestruturado, onde os entrevistados poderão expressar livremente suas opiniões sobre o tema estudado e será gravada em áudio para facilitar o tratamento dos dados que serão utilizados única e exclusivamente para os fins desta pesquisa e armazenada em computador pessoal da pesquisadora em arquivo digital, com senha, com garantia do sigilo e mantida sob sua guarda e responsabilidade no período de 5 anos após o término da pesquisa. A entrevista será realizada de forma presencial, no local de trabalho ou em outro local, caso o entrevistado assim o preferir.

Os resultados da pesquisa farão parte da dissertação da pesquisadora e poderão ser divulgados em congressos da área e revistas científicas. Você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo.

A sua participação na pesquisa pode ter alguns riscos, considerados mínimos, equivalentes àqueles encontrados na vida cotidiana, e envolvem cansaço, vergonha, irritação, mal-estar, constrangimento ao se defrontar com alguma questão sensível ou que exponha alguma fragilidade sua, desconforto provocado pela presença de pessoa estranha ao ambiente e quebra de confidencialidade.

Para minimizar os riscos, você poderá optar por não responder alguma questão ou interromper a sua participação momentaneamente e agendar um outro horário, se assim desejar, ou desistir da pesquisa sem qualquer prejuízo. Além disso, para garantir o anonimato, você não será identificado(a) e os dados serão tratados de forma agregada, não permitindo a sua identificação individual. Para evitar o risco de quebra de confidencialidade, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). Caso se sinta desconfortável durante a realização da pesquisa, você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Além disso, você poderá solicitar esclarecimentos antes, durante ou após a realização da pesquisa. Caso seja necessário, você poderá ser encaminhado(a) para o apoio de profissionais habilitados da Seção de Enfermagem e Psicologia do IFRS- Campus Bento, a fim de receber o atendimento que julgue oportuno.

Compete destacar que você receberá a transcrição da entrevista para validação das respectivas informações.

Ressalta-se que esta pesquisa foi submetida aos Comitês de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UCS e também do IFRS. O CEP é um colegiado criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A pesquisa foi aprovada pelo CEP/UCS conforme Parecer nº xxxxxx e pelo CEP/IFRS conforme Parecer nº xxxxx. Caso você tenha dúvidas, ou se considere prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você poderá entrar em contato com a pesquisadora Márcia Gallina, através do fone (54) 99103-0863 e e-mail: mgallina@ucs.br. Além disso, você poderá procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da UCS para esclarecer dúvidas sobre a pesquisa, reclamações ou denúncias. O Comitê está localizado na Rua Francisco Getúlio Vargas, nº 926, Bloco S, Sala 405, Campus-sede da UCS, Caxias do Sul, RS, telefone: 3218-2829, no horário das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h de segunda a sexta-feira, ou pelo e-mail: cep-ucs@ucs.br.

A sua participação na pesquisa poderá trazer benefícios diretos e indiretos, tais como:

Para os/as participantes: ao colaborar com a percepção sobre a influência das competências de gestão sobre a motivação dos TAEs, você terá a oportunidade de colaborar com crescimento individual dos servidores e para o aprimoramento da gestão pública como um todo, através do desenvolvimento de práticas de gestão e treinamentos que promovam competências específicas e motivação, melhorias no ambiente de trabalho o que pode levar a um clima organizacional mais positivo e à satisfação dos servidores.

Para o IFRS: espera-se que os resultados possam contribuir para o aprimoramento da gestão pública como um todo, especialmente no contexto do IFRS, através do desenvolvimento de novas políticas públicas, refletindo positivamente na qualidade da administração pública e no fortalecimento da imagem institucional.

Benefício acadêmico e social: O conhecimento gerado por meio desta pesquisa poderá fornecer uma contribuição significativa para a literatura, com a formulação de novas teorias relacionadas ao comportamento organizacional, gestão pública e educação. Isso ajudará a preencher lacunas existentes no conhecimento e, na prática, poderá ser aplicado no desenvolvimento de práticas e intervenções que melhorem a gestão dentro da instituição. Além disso, servirá como um exemplo prático

para estudos futuros, visando à melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Sua participação nesta pesquisa é totalmente voluntária, e em decorrência dela você não receberá pagamentos nem reembolso de dinheiro, pois você não terá nenhum tipo de gasto participando da pesquisa. Você também não terá nenhum custo extra para participar deste estudo, pois ocorrerá no seu próprio local de trabalho. Caso você decida não participar, ou ainda, desistir de participar e retirar seu consentimento durante a realização da pesquisa, não haverá nenhum prejuízo. Ao participar desta pesquisa, saiba que você tem direito:

- a) de retirar o seu consentimento, a qualquer momento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo;
- b) à garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa;
- c) de não ser identificado(a) e que as informações relacionadas à sua privacidade são confidenciais;
- d) de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar seu interesse em continuar participando da pesquisa;
- e) de ter acesso ao registro do TCLE sempre que solicitado;
- f) de não ter despesas ou ônus financeiro relacionado à sua participação nesse estudo;
- g) de se recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada;

Ressalta-se que a pesquisadora responsável compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com as exigências da Resolução CNS 466/12, que regulamenta as pesquisas envolvendo seres humanos. Todas as páginas do TCLE serão rubricadas pelo(a) participante e pela pesquisadora, no momento do aceite. Desta forma, caso você aceite participar da pesquisa intitulada: **“A Relação entre Competências de Gestão e a Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) em uma Instituição Pública Federal de Ensino”** como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que foi emitido em duas vias, assinadas e rubricadas pela pesquisadora responsável e por você, que ficará com uma das vias.

Contatos da pesquisadora responsável:

Nome: Márcia Gallina

Telefone: (54) 99103-0863 –

E-mail: mgallina1@ucs.br ou marcia.gallina@bento.ifrs.edu.br

Endereço: Av. Osvaldo Aranha, 176, apto 204 – Bento Gonçalves/RS.

Instituição: Universidade de Caxias do Sul (UCS) - Campus-Sede - Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Bloco F - Sala 401 - CEP 95070-560 - Caxias do Sul.

Bento Gonçalves, ____ de _____ de _____.

Nome da pesquisadora responsável: Márcia Gallina

Assinatura da pesquisadora responsável:

=====

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO(A) PARTICIPANTE

Eu, _____,

declaro que entendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa “**A Relação entre Competências de Gestão e a Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) em uma Instituição Pública Federal de Ensino**” e que esclareci minhas dúvidas. Aceito participar da pesquisa.

Bento Gonçalves, ____ de _____ de _____.

Nome do(a) participante da pesquisa:

Assinatura do(a) participante da pesquisa:

APÊNDICE C – TERMO DE SIGILO E CONFIDENCIALIDADE

Eu, Márcia Gallina, responsável pelo projeto de pesquisa intitulado **A Relação entre Competências de Gestão e a Motivação dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) em uma Instituição Pública Federal de Ensino**, declaro cumprir com todas as implicações abaixo:

Declaro:

- a) Que a coleta de dados será realizada por meio de entrevistas que exploram o perfil e a percepção dos respondentes. As entrevistas serão feitas individual e pessoalmente, gravadas em áudio e transcritas na íntegra. O convite será feito individualmente para cada servidor selecionado conforme a amostra definida na pesquisa e enviados aos e-mails institucionais dos participantes, que são de domínio público e estão disponíveis no site da instituição pesquisada, que será o Campus Bento Gonçalves do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. O envio do convite será feito somente após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e após a autorização da Direção Geral da Instituição;
- b) Que o acesso aos dados será supervisionado por uma pessoa que esteja plenamente informada sobre as exigências de confiabilidade;
- c) Meu compromisso com a privacidade e a confidencialidade dos dados utilizados preservando integralmente o anonimato e a imagem do participante, bem como a sua não estigmatização;
- d) Não utilizar as informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima, de prestígio e/ou econômico-financeiro;
- e) Que o pesquisador responsável estabeleceu salvaguardar e assegurar a confidencialidades dos dados de pesquisa;
- f) Que os dados obtidos na pesquisa serão usados exclusivamente para finalidade prevista no protocolo;
- g) Que os dados obtidos na pesquisa somente serão utilizados para o projeto vinculado, os quais serão mantidos em sigilo, em conformidade com o que prevê os termos da resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, assino este termo para salvaguardar seus direitos.

Nome do Pesquisador Responsável: Márcia Gallina

Endereço: Avenida Osvaldo Aranha, 176, apto 204

Bairro: Maria Goretti - Cidade/Estado: Bento Gonçalves/RS

Fone: (54) 991030863 – E-mail: mgallina1@ucs.br

Nome do Orientador do Projeto: Prof. Dr. FÁBIO VERRUCK

Fone: 54 9176-8536 E-mail: fverruck@ucs.br

Bento Gonçalves, ____ de _____ de 2025.

Márcia Gallina
Pesquisador Responsável

Fábio Verruck
Orientador do Projeto