



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA DE FÁTIMA FONSECA SANTOS

**GESTÃO DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES POSICIONADOS NA ÚLTIMA CLASSE/PADRÃO DA CARREIRA:
UMA ANÁLISE NO TRE-SE**

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

MARIA DE FÁTIMA FONSECA SANTOS

**GESTÃO DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES POSICIONADOS NA ÚLTIMA CLASSE/PADRÃO DA CARREIRA:
UMA ANÁLISE NO TRE-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023 do CONEPE.

Orientadora: Profª Dra. Karen Batista

**SÃO CRISTÓVÃO, SE
2025**

MARIA DE FÁTIMA FONSECA SANTOS

**GESTÃO DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES POSICIONADOS NA ÚLTIMA CLASSE/PADRÃO DA CARREIRA:
UMA ANÁLISE NO TRE-SE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 70/2023 do CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 14 de abril de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Karen Batista (Orientadora)
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof^ª. Dra. Maria Elena León Olave
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Prof. Me. Rivaldo José Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Dedico este TCC à minha família e aos amigos próximos que sempre estiveram ao meu lado.

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”.

Josué 1:9

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter sido meu refúgio em todos os momentos na minha vida, e por ter me dado forças para seguir em frente ao longo desses cinco anos de curso que não foram fáceis, mesmo quando eu pensei que não conseguiria chegar ao final.

À minha querida e amada mãe, Andréa da Cruz Fonseca, por estar sempre ao meu lado e que sempre que foi possível me esperou na escuridão do caminho da volta, me incentivou a persistir, e é meu maior exemplo nesta vida, minha rede de apoio sempre. Essa conquista é nossa, mãe!

Aos meus irmãos Ana Maria, Catarina Maria, Jonas Thiago e Vitória Maria que, cada um à sua forma, contribuiu para que esta conquista se tornasse realidade.

Ao meu avô Abel Carvalho (in memoriam), que sempre me incentivou a estudar e foi o primeiro a acreditar que eu iria conseguir chegar até aqui. Não foi Direito, Vô, mas sua neta será Administradora!

À minha amiga, afilhada e parceira de luta, Samara Júlia, que esteve comigo não só no ambiente da Faculdade, como também em todos os estágios e na vida. Sua amizade foi essencial para tornar o processo mais leve. Agradeço, ainda, os demais que passaram por essa jornada.

Ao departamento de Administração, em especial ao nosso coordenador, professor Marcos Eduardo Zambanini, e ao servidor Rivaldo Lima que, na medida do possível, sempre nos ajudaram nas nossas demandas.

Agradeço ao TRE-SE, por ter aberto as portas para que eu pudesse desenvolver minha pesquisa, e também por ter sido o local que me desenvolvi no estágio não obrigatório e profissionalmente. Agradeço imensamente à Seção de Gestão de Desempenho por ter despertado em mim o interesse por esta pesquisa.

Aos professores do DAD, especialmente a Adriano Rocha, por ter tornado o período 2022.2 mais tranquilo, mesmo em meio ao caos que minha vida se encontrava. Aos professores Abimael Magno, Ludmilla Montenegro, Emanuela Rocha, Maria Elena Leon e Iracema Aragão, que foram os que tive mais contato nessa jornada, agradecimento que estendo aos demais.

À minha orientadora Karen Batista, que foi uma peça muito importante na elaboração e ajustes deste TCC.

Agradeço também aos membros da banca examinadora, Maria Elena León e Rivaldo Lima por terem aceitado fazer parte da composição.

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem influenciar a motivação de servidores públicos em último estágio de progressão na carreira. Metodologicamente, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa. O órgão escolhido para análise foi o Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe. Para identificar as principais ferramentas de gestão de desempenho aplicadas e os fatores motivacionais que impactam esses servidores, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos demonstram a relação das motivações individuais com as teorias motivacionais, além de trazerem a avaliação de desempenho como a ferramenta de gestão utilizada no órgão, e as opiniões dos servidores sobre a falta de uma avaliação após chegar ao nível mais alto da carreira, trazendo também sugestões de recompensas para a possibilidade de surgimento de novas avaliações. Conclui-se que, embora a progressão funcional seja um fator relevante para a motivação, outras estratégias, como reconhecimento profissional, capacitação continuada e incentivos não financeiros podem minimizar os impactos da estagnação na carreira. Assim, este estudo contribui para a discussão sobre gestão de desempenho no setor público e sugere práticas para fortalecer o engajamento e a satisfação de servidores públicos que se encontram em último estágio de carreira.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho. Motivação. Servidores Públicos. Progressão Funcional. Administração Pública.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to understand how performance management tools can influence the motivation of civil servants in the final stages of their career progression. Methodologically, the research adopted a qualitative approach. The agency chosen for analysis was the Regional Electoral Court of Sergipe. To identify the main performance management tools applied and the motivational factors that impact these civil servants, semi-structured interviews were used. The results obtained demonstrate the relationship between individual motivations and motivational theories, in addition to presenting performance evaluation as the management tool used in the agency, and the opinions of civil servants about the lack of evaluation after reaching the highest level of their career, also bringing suggestions for rewards for the possibility of new evaluations. It is concluded that, although functional progression is a relevant factor for motivation, other strategies, such as professional recognition, continued training and non-financial incentives, can minimize the impacts of career stagnation. Thus, this study contributes to the discussion on performance management in the public sector and suggests practices to strengthen the engagement and satisfaction of civil servants who are in the final stages of their careers.

Keywords: Performance management. Motivation. Evolution of Public Administration. Functional progression. Public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNMP.....	Conselho Nacional do Ministério Público
JFAL.....	Justiça Federal de Alagoas
TRE.....	Tribunal Regional Eleitoral
TSE.....	Tribunal Superior Eleitoral

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes da doutrina da Nova Gestão Pública.....	22
Quadro 2 – Resumo da evolução dos Modelos de Administração Pública.....	23
Quadro 3 – Definições constitutivas.....	39
Quadro 4 – Categorias analíticas e elementos de análise.....	40
Quadro 5 – Protocolo de estudo.....	40
Quadro 6 – Percepção sobre gestão de desempenho e serviços prestados.....	49
Quadro 7 – Percepção dos entrevistados sobre valorização.....	53
Quadro 8 – Sugestões de recompensas por um bom desempenho.....	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública.....	18
Figura 2 – Elementos da competência.....	24
Figura 3 – Modelo de gestão de desempenho baseado nas competências.....	25
Figura 4 – Pirâmide de Maslow.....	28
Figura 5 – Fatores higiênicos e Motivacionais.....	29
Figura 6 – Identificação da classe/padrão dos servidores.....	32
Figura 7 – Carreiras dos quadros de pessoal do poder judiciário da união.....	32
Figura 8 – Conceito do plano de carreira no serviço público.....	33
Figura 9 – Estrutura remuneratória dos técnicos e analistas judiciários.....	35
Figura 10 – Conexões entre os assuntos abordados.....	36
Figura 11 – Fatores motivacionais dos servidores entrevistados.....	44
Figura 12 – Escada de palavras entrevista.....	45
Figura 13 – Árvore de palavras motivacionais conforme os entrevistados.....	46
Figura 14 – Percepção dos entrevistados sobre a gestão de desempenho.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.....	18
2.1.1 Administração Patrimonialista.....	19
2.1.2 Administração Burocrática.....	19
2.1.3 Administração Gerencial.....	21
2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	23
2.2.1 Avaliação de Desempenho na Justiça Eleitoral.....	26
2.3 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	27
2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	27
2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	29
2.3.3 Teoria da Equidade.....	30
2.3.4 Teoria da Expectativa de Vroom.....	30
2.4 DESAFIOS PARA MOTIVAÇÃO DE SERVIDORES ESTÁVEIS.....	31
2.4.1 Progressão Funcional e Plano de Carreira dos Servidores.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA.....	37
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	37
3.3 FONTES DE EVIDÊNCIA.....	38
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE E CRITÉRIO PARA ESCOLHA DO CASO.....	39
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	39
3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	40
3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO.....	40
3.8 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	41

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	42
4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS.....	42
4.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO UTILIZADAS NO ÓRGÃO.....	47
4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE GESTÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA.....	51
5 CONCLUSÕES.....	55
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	56
5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	65

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, especialmente a partir de 1990, a administração pública vem aprimorando seus processos, modificando sua estrutura e importando novos modelos a partir da iniciativa privada, como forma de inovar e melhor atender à população, como defendem alguns dos autores da teoria da nova gestão pública (Osborne; Gaebler, 1994).

Nesse contexto, advinda das reformas administrativas, resultado da transição entre a fase burocrática e a fase gerencial, a Gestão de Desempenho na Gestão Pública surge com objetivos de melhoria da eficiência, eficácia e transparência, sendo definida como um subsistema da gestão de pessoas, que permeia as atividades de planejar, acompanhar e avaliar com foco no desenvolvimento do desempenho no trabalho (Brandão; Guimarães, 2001).

Dessa forma, a gestão de desempenho pode ser um fator motivacional, pois, busca mecanismos que permitem corrigir possíveis falhas no processo de trabalho, para que o resultado obtido corresponda ao que foi planejado, evitando e/ou reduzindo atividades que possam desgastar a motivação do servidor público, podendo também influenciar na carreira dos servidores (Brandão; Guimarães, 2001).

No âmbito do poder executivo, destacam-se dois dispositivos que versam sobre o tema: um é a lei nº 13.934, de 11 de dezembro de 2019, que regulamenta o contrato de desempenho, com o estabelecimento de metas, prazos e indicadores de qualidade, e flexibilidade ou autonomias (Brasil, 2019); e o decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o programa de Gestão de Desempenho, com foco em resultados e qualidade do serviço prestado à sociedade (Brasil, 2022),

Em relação ao Poder Judiciário, em especial à Justiça Eleitoral, a regulamentação da Gestão de Desempenho é dada pela resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007, do TSE (Tribunal Superior Eleitoral). que “dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências” (Brasil, 2007, n. p.). Essa resolução envolve a avaliação de desempenho, que é pré-requisito para obter progressão ou promoção funcional ao longo da carreira do servidor, sendo utilizada também para a identificação das necessidades de capacitação profissional, e adequação de lotação, além de ser uma ferramenta de verificação de aptidão durante o período do estágio probatório (CNMP, 2013).

Portanto, a avaliação de desempenho está atrelada à movimentação na carreira do servidor, ou seja, ao plano de carreira dos técnicos administrativos e dos analistas judiciários

do Poder Judiciário Federal. De modo geral, conforme a resolução 22.582 do TSE, a avaliação ocorre anualmente, durante o período de 12 anos em que podem ocorrer movimentações na carreira do servidor que recebe como recompensa uma porcentagem de aumento na remuneração, se atingir o mínimo de 70% da nota da avaliação de desempenho (Brasil, 2007). A avaliação de desempenho consiste em “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de pessoas e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização” (Chiavenato, 2010, p. 241).

No entanto, após todas as movimentações na carreira, previstas no regulamento ocorrerem, não há regulamentação no que se refere à avaliação do desempenho dos servidores estáveis e que envolvem recompensas.

Todavia, vale ressaltar que, ao atingir o nível máximo da sua carreira, não significa que o servidor se torna menos produtivo. Porém, considera-se relevante entender quais fatores motivam esses servidores, e como a Gestão de Pessoas lida com as questões motivacionais a eles relacionadas.

Por sua vez, a Constituição Federal de 1988 menciona sobre desempenho após a estabilidade, porém, atrelado à perda do cargo público em caso de insuficiência: “Art. 41, III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (Brasil, 1988, n. p.). Embora previsto na Constituição Federal de 1988, o dispositivo ainda carece de regulamentação por lei complementar para que possa produzir efeitos. Atualmente, não há legislação complementar que verse sobre o tema (Farias, 2014)

Partindo desse pressuposto, Bergamini (1988) conceitua motivação como uma força interior, podendo estar ligada a um desejo. Quando motivadas, as pessoas tendem a envolver níveis elevados de esforço para alinharem-se em direção às metas organizacionais. Além disso, sobre a gestão de pessoas na administração pública, segundo Baylão e Oliveira (2015 p. 2), “não é possível imaginar grandes avanços em termos de gestão pública sem levar em conta o fator humano que, por ser o recurso mais elementar de movimento da máquina pública, termina por ditar os rumos nesta seara”.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante desse pressuposto, ao analisar o tema e os principais pontos que o norteiam, chegou-se ao seguinte problema de pesquisa:

Como as ferramentas de gestão de desempenho podem influenciar na motivação dos servidores que estão posicionados na última classe/padrão no TRE-SE?

1.2 OBJETIVOS

A partir do problema exposto definiu-se o objetivo geral como ponto de partida da pesquisa, e a partir dele, foram elaborados os três objetivos específicos deste estudo.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem influenciar na motivação dos servidores que estão posicionados na última classe/padrão no TRE-SE.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos federais no último estágio da progressão funcional no TRE-SE.
- b) Identificar as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no TRE-SE;
- c) Compreender a percepção dos servidores posicionados na última classe/padrão da progressão, sobre gestão de desempenho e carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão contemporânea de pessoas assume um papel estratégico na organização, ao monitorar o desempenho dos colaboradores e direcioná-los para o alcance dos resultados (Longo, 2007). Dessa forma, a gestão de desempenho torna-se um importante instrumento para a valorização dos servidores e um importante instrumento motivacional. Ao entender de que forma a gestão de desempenho pode contribuir na motivação dos servidores posicionados na última classe/padrão de suas carreiras, acredita-se que os gestores poderão utilizar de estratégias para aperfeiçoar as ferramentas de avaliação do desempenho, de forma a melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, resultando em melhor atendimento à população.

Além disso, o resultado deste estudo pode auxiliar os gestores públicos na reformulação ou adequação das ferramentas de gestão de desempenho, tornando-as mais eficazes para os servidores que já não possuem mais a possibilidade de progressão funcional, podendo auxiliar em seu engajamento. Esta pesquisa também pode auxiliar na criação de novas estratégias de reconhecimento e valorização dos servidores.

Muitos modelos de gestão de desempenho são voltados para a progressão na carreira, mas não consideram a realidade dos servidores que já atingiram o último nível, como por exemplo, a resolução nº 22.582, do TSE (Brasil, 2007). Nesse sentido, esta pesquisa busca preencher tal lacuna, fornecendo subsídios para políticas mais inclusivas e eficazes. Além disso, a motivação dos servidores influencia diretamente na produtividade e na qualidade do serviço público, razão pela qual compreender como manter os servidores engajados pode resultar em melhorias nos atendimentos e processos administrativos, beneficiando toda a sociedade.

É certo que já existem alguns estudos na área de gestão de pessoas, focando no papel da gestão de pessoas contemporânea no serviço público. Entretanto, ainda não se sabe qual é a relação entre a gestão de desempenho e a motivação dos servidores que estão posicionados no topo de suas carreiras. Trabalhos como o de Farias (2014), exploram os mecanismos da gestão de desempenho na Administração Pública e os desafios à sua aplicação, porém, ainda não há um trabalho que verse sobre a possível relação entre a gestão de desempenho e a motivação dos servidores que já chegaram ao nível mais alto de suas carreiras.

Dessa forma, em comparação ao estudo de Farias (2014), esta pesquisa se diferencia por unir a exploração dos temas, não somente buscando compreender sobre a motivação e gestão de desempenho, como também delimitando o objeto do estudo para os servidores que estão no topo de suas carreiras. O estudo da motivação desses servidores é importante para que sejam conhecidos os fatores que influenciam na motivação e no desempenho individual.

A escolha deste objeto de estudo se justifica pela crescente preocupação com a motivação dos servidores públicos que atingiram o nível mais alto da carreira, que ao contrário dos que estão em estágio probatório ou estáveis –portanto, ainda com possibilidade de progressão na carreira –, esses servidores não possuem mais perspectivas de progressão funcional, levando em consideração as resoluções e leis atuais, o que pode gerar desafios para sua motivação no serviço público.

Diante desse cenário, compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem impactar na motivação se torna fundamental para a administração pública. A falta de

incentivos adequados pode levar à desmotivação, queda de produtividade e até a perda de reconhecimento institucional acumulado ao longo dos anos. Além disso, esse grupo de servidores representa um ativo valioso para a administração pública, pois detém grande experiência e conhecimento técnico, sendo frequentemente responsáveis por atividades estratégicas e de alta complexidade.

Ao final desta pesquisa, espera-se que ela possa servir como auxílio no preenchimento da lacuna de estudo apontada anteriormente, fornecendo novas reflexões sobre a realidade da gestão de desempenho para os servidores que estão posicionados na última classe/padrão, como também possa estimular novos estudos sobre o tema, abordando diferentes perspectivas, metodologias e variáveis que podem influenciar na motivação e no desempenho dos servidores públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar os aspectos propostos neste estudo, este capítulo apresenta a revisão de literatura realizada. O primeiro tópico trata sobre a evolução da gestão pública, desde a administração patrimonialista, passando pela administração burocrática, até o modelo atual de governança pública. Essa evolução é importante para o andamento de toda a pesquisa, uma vez que a gestão de desempenho na administração pública surge a partir da administração gerencial.

O segundo tópico conceitua a gestão de desempenho, fazendo um *link* com a evolução dos modelos de administração. Em seguida o foco é na gestão de desempenho na administração pública, objeto deste estudo. São apresentadas as ferramentas da gestão de desempenho utilizadas, com destaque para a avaliação de desempenho.

Logo após, os tópicos seguintes trataram de motivação e das teorias motivacionais, pois, a avaliação do desempenho de alguma forma pode interferir na motivação dos servidores. Além disso, são tratadas as questões referentes à progressão funcional, uma vez que é a partir da avaliação de desempenho que será concedida ou não a progressão funcional, e sobre o plano de carreira dos servidores.

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Antes de abordar a temática dos próximos tópicos, é necessário que os conceitos dos modelos de gestão pública estejam bem definidos nesta seção. Dessa forma, conforme Stadnick (2021), os modelos de gestão são classificados conforme sua evolução histórica. A Figura 1 a seguir ilustra essa evolução de forma cronológica.

Figura 1 – Evolução dos paradigmas de reforma da administração pública.



Fonte: Neves *et al.* (2017).

2.1.1 Administração Patrimonialista

Para Flores (2017), os modelos de administração pública são formas de o Estado se organizar, definindo a maneira de atuação dos agentes públicos e a forma como os serviços serão prestados à sociedade. Partindo desse pressuposto, Campelo (2010) traz uma definição sobre a administração patrimonialista:

Este modelo de administração pública é baseado nos modelos de Estados Absolutistas, mas fortemente firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do Monarca Absoluto se misturava com o patrimônio público, formando uma linha tênue na distinção entre público e privado (Campelo, 2010, p. 299).

Ainda sobre o conceito, Schwartzman (2007) destaca que esse é utilizado para se referir às formas de dominação política onde não há divisões visíveis entre as atividades pública e privada. Outra característica do patrimonialismo, segundo Stadnick (2021), é que ele abrange o quadro de pessoal, o qual seria formado segundo interesses pessoais e não por critérios de escolha baseados nas qualificações, autor que traz ainda que os cargos de confiança provinham de favoritismo, sem garantias e sem estabilidade.

Apesar de oficialmente extinto, segundo Flores (2017), o patrimonialismo ainda repercute na administração pública nos dias de hoje, e os interesses da coletividade são deixados de lado, em detrimento dos pessoais. Em síntese, pode-se concluir a partir das definições anteriores que a administração patrimonialista foi um modelo de gestão pública, no qual o patrimônio público e o privado se confundiam.

2.1.2 Administração Burocrática

A base da administração burocrática é a impessoalidade, além disso, destacam-se a profissionalização, a uniformidade e a possibilidade da manifestação do cidadão (Paludo; Reck, 2025). Sobre a transição dos modelos, Flores (2017, p. 5) menciona que “A reforma burocrática fez-se necessária, principalmente após a crise da Bolsa de Nova Iorque em 1929,

pelo fato de que a crise afetou significativamente a economia brasileira baseada na exportação de café”. O modelo burocrático teve como um de seus objetivos combater o nepotismo e a corrupção oriundos do patrimonialismo. Sobre o conceito desse modelo, conforme Pereira (1996):

Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Surge assim a administração burocrática moderna, racional-legal (Pereira, 1996, p. 10).

No que se refere à gestão burocrática, o autor que se destaca é Max Weber. Sobre essa temática, Weber (2004) elenca características da burocracia, como a distribuição das atividades, o princípio da hierarquia dos cargos no qual há subordinados e subordinadores, também a seleção de pessoal com base nas qualificações e não mais no favorecimento. É nesse período que, ainda conforme Weber (2004), começa a se falar sobre a meritocracia, ou seja, que o reconhecimento deve ocorrer levando em consideração as competências e desempenho individuais. Ademais, conforme Pereira (1996), para o capitalismo o patrimonialismo não era um sistema interessante, pois o capitalismo visava à clara separação entre o Estado e o mercado.

Nesse período surgiram grandes avanços no funcionalismo público, como por exemplo, o artigo 170 da constituição federal de 1934:

Art. 170, II. a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos (Brasil, 1934).

Podemos perceber que um dos objetivos foi atendido, ao garantir condições de igualdade para o ingresso no serviço público, pois a partir de então os cargos seriam ocupados mediante aprovação em concurso público, para mitigar as questões de favoritismo advindas do patrimonialismo. Tal redação de lei foi tão importante que sua essência se manteve na Constituição Federal vigente de 1988:

Art 37, II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988).

Verificou-se, porém, que a administração burocrática não se revelou ágil, nem eficiente no que se refere aos serviços prestados ao público, de modo que o problema ficou ainda mais evidente quando o Estado passou no século XX a ser grande, social e econômico, abarcando várias funções, dentre elas saúde, educação, previdência, gerando assim altos custos, conforme sustenta Pereira (1996). Essa forma de administração terminou devido ao

fortalecimento do pensamento neoliberal, que repensava o papel do Estado frente a economia, abrindo as portas para o surgimento do modelo gerencial, que se apoiava nas ideias de Adam Smith (1723-1790), a exemplo da limitação do papel do Estado.

2.1.3 Administração Gerencial

Esse modelo foi inspirado nas ferramentas de gestão da administração privada e focado também na eficiência e nos resultados medidos por meio do desempenho. A influência da administração de empresas começou a ecoar na administração pública, além da flexibilização e descentralização ganharem apoio de vários governantes (Dunleavy *et al.*, 2006; Goldfinch; Wallis, 2009; Ongaro, 2009).

A nível mundial, a administração gerencial começa a ganhar força a partir dos anos 1980. Todavia, ainda não era o modelo ideal, pois, conforme Pereira (1996), o problema residiu na forma como esse modelo foi implementado no país, pois, segundo ele, não houve uma preparação adequada, e com isso trouxe alguns problemas, conforme cita: “[...] De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central [...] deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores” (Pereira, 1996, p. 62).

O gerencialismo foi implementado no Brasil visando à modernização da administração pública, com maior ênfase na entrega de resultados, remuneração relacionada ao desempenho e melhor qualidade dos serviços prestados (Stadnick, 2021). Essa fase foi muito importante para o desenvolvimento de muitas ações voltadas ao servidor público, como é o caso da gestão de desempenho.

Apesar de se concretizar somente anos depois, o Decreto-lei nº 200, de 1967, é o dispositivo que marca o início da reforma administrativa, trazendo a descentralização e a delegação de competência como princípio fundamental, sendo considerado, portanto, o início da administração pública gerencial no país (Brasil, 1967). Na leitura de Botelho e Held (2021) tem-se que o marco da reforma gerencial no Brasil se deu através da Emenda Constitucional nº 19 de 1998, a partir da qual houve a inclusão da eficiência como princípio administrativo, além de alterações no regime de trabalho dos servidores.

Com relação à administração gerencial, quanto à gestão de pessoas, Cavalcante e Silva (2020) destacam que apesar de ser focada na entrega dos resultados, e a Emenda

Constitucional nº 19 instituir a demissão por insuficiência de desempenho, essa nunca veio a ser regulamentada, não existindo, portanto, métricas para medir o desempenho na entrega de resultados, as quais dependem de lei complementar para que sejam implementadas. Ademais, tramitam no Congresso Nacional, propostas de Lei Complementar que visam à regulamentação dessa matéria.

Assim, a modernização ocorreria por meio de uma política de profissionalização do serviço público, abrangendo a política de carreiras, concursos públicos anuais, programas contínuos de educação permanente e uma administração salarial eficaz. Além disso, seria introduzida uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho (Brasil, 1995).

Sobre as ferramentas que surgiram junto com a administração gerencial, para torná-la mais eficiente, Cavalcante e Silva (2020) trazem como destaque o planejamento estratégico, gerenciamento por resultados, reengenharia de processos, contratos de desempenho, avaliação de desempenho, entre outras. O quadro 1 ilustra a administração gerencial, compilando as principais doutrinas, justificativas e tudo que envolveu essa fase até as possíveis implicações.

Quadro 1 – Componentes da doutrina da Nova Gestão Pública

Doutrina adotada	Justificativa	Na prática
Práticas de Gestão privada.	Necessidade de aplicar ferramentas do setor privado na gestão pública.	Flexibilidade para contratação e para sistema de recompensas.
Disciplina e parcimônia no uso de recursos.	Eficiência ao cortar custos diretos.	Corte de custos.
Profissionalização da gestão no setor público	Responsabilização das ações (<i>Accountability</i>)	Controle ativo, visível e discricionário das organizações, com pessoas livres para gerenciar.
Padrões e medidas de desempenho explícitos.	Clara definição das metas, e objetivos bem definidos.	Os próprios profissionais estão, aos poucos, deixando de exercer ou perdendo a capacidade de se autogerenciar
Ênfase no controle do resultado.	Foco nos resultados.	Recursos e pagamentos baseados no desempenho.

Fonte: adaptado de Stadnick (2021).

Considerando tudo que foi exposto, pode-se concluir que cada modelo de administração teve sua importância para um determinado período da história. De igual forma, cada novo modelo que surgia tentava ampliar o que o anterior não alcançava e corrigir as falhas. Com relação ao tema deste trabalho, a gestão de desempenho só foi possível graças ao advento da administração gerencial. Para ilustrar os modelos, objetivos e características de cada modelo, o quadro 2 apresenta um compilado dessas informações.

Quadro 2 – Resumo da evolução dos Modelos de Administração Pública

Modelo	Surgimento no Brasil	Objetivo	Características
Patrimonialista	1808 – Período colonial	Implementar um modelo de administração no país.	Nepotismo, favorecimentos, corrupção, dentre outros.
Burocrático	1930 – Governo Getúlio Vargas	Mitigar as práticas do patrimonialismo, a partir da retirada do poder do rei.	Formalidade, profissionalização, impessoalidade.
Gerencial	1990-FHC	Aprimorar o modelo burocrático e trazer maior eficiência.	Descentralização, modernização, foco no desempenho e na entrega de resultados.
Governança Pública	A partir de 1996	Maior envolvimento da sociedade na construção de políticas públicas.	Democracia deliberativa e redes de políticas públicas.

Fonte: Adaptado de Flores (2017).

2.1.4 Gestão de Desempenho na Administração Pública

A gestão de desempenho é um processo fundamental nas organizações, pois é a partir dela que a performance é gerida e alinhada aos objetivos e estratégias organizacionais (Bititci *et al.*, 1997). Ainda sobre o conceito, Brandão e Guimarães (2001) mencionam que essa surgiu como alternativa às técnicas tradicionais utilizadas para avaliar o desempenho dos colaboradores, e ainda que a gestão de desempenho é um subsistema da gestão de pessoas. Sobre o conceito de avaliação, significa de forma resumida a comparação entre os resultados obtidos com os que foram anteriormente planejados, de modo que exista um acompanhamento para correção de possíveis erros para que os resultados obtidos estejam sempre alinhados com o planejamento (Lucena, 1997; Aluri; Reichel, 1994).

O termo Gestão dá ao processo avaliativo o sentido de um processo que envolve planejamento, acompanhamento e a própria avaliação (Guimarães, *et.al*, 1998). Ademais, o resultado do desempenho individual não está somente ligado às competências, mas também das relações interpessoais, do ambiente corporativo e da cultura organizacional (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996). Dessa forma, sobre os indicadores de desempenho, Feliciano *et al.* (2018, p. 4) afirmam que:

Os sistemas de medição de desempenho constituem parte do controle da administração e refletem a filosofia, a cultura organizacional e apresenta o quanto o trabalho foi bem executado, com base nas grandezas valorizadas em um dado objetivo, como custo, tempo e qualidade e rentabilidade (Feliciano *et al.*, 2018, p.4).

Como mencionado nos capítulos anteriores, a gestão de desempenho na gestão pública é introduzida a partir da reforma gerencial, porém, da leitura de Brandão e Guimarães (2001), tem-se que a avaliação de desempenho existe desde a antiguidade, mas somente a partir do capitalismo e do surgimento das grandes indústrias que ganhou maior destaque. Além disso, destacam que:

A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho de empregados tomou corpo com o advento do taylorismo [...] As pesquisas de Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de “avaliação de mérito”, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de realizar o trabalho (Brandão; Guimarães, 2001, p. 12).

Após esse período, a avaliação de desempenho passou por influência dos métodos de controle de tempos e movimentos. Com a influência das ciências sociais, as técnicas de medição de desempenho foram aperfeiçoadas, tendo evoluído de um modelo de avaliação de mão única, que era uma avaliação feita de forma unilateral, na qual o chefe avaliava seus subordinados, passando para a avaliação bilateral, na qual chefe e subordinado chegavam a um consenso sobre o desempenho do avaliado (avaliação 360°). Nessa forma de avaliação, o subordinado era avaliado por múltiplas fontes, como pares, clientes e o próprio chefe (Brandão; Guimarães, 2001).

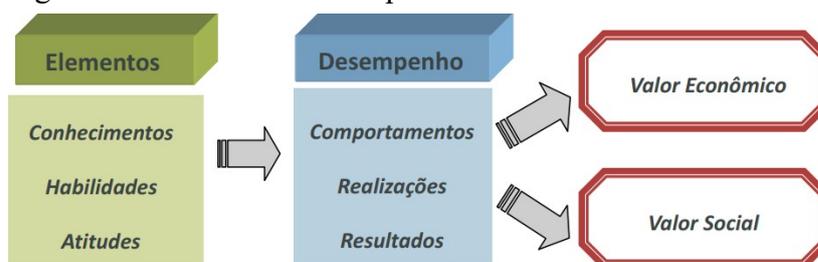
Ademais, a gestão de desempenho na gestão pública costuma ser associada à gestão por competências, tema sobre o qual Brandão; Guimarães (2001) afirmam ser possível compreender gestão por competências como um modelo que tem por objetivo alinhar as competências individuais com a estratégia da organização. Dessa forma, entende-se que na Justiça Eleitoral não é diferente, pois, ao versar sobre desempenho, a resolução nº 22.582 /2007 do TSE cita que:

§ 1º A avaliação abrangerá cada período de doze meses de efetivo exercício no cargo, durante os quais será acompanhada a atuação do servidor em relação às competências necessárias ao seu efetivo desempenho, no âmbito de cada tribunal eleitoral.

§ 2º Por competência entenda-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, passíveis de aferição, que afetam o desempenho de uma atividade ou papel funcional (Brasil, 2007).

A figura 2 ilustra as dimensões da competência, e sua inter-relação com o desempenho:

Figura 2 – Elementos da competência

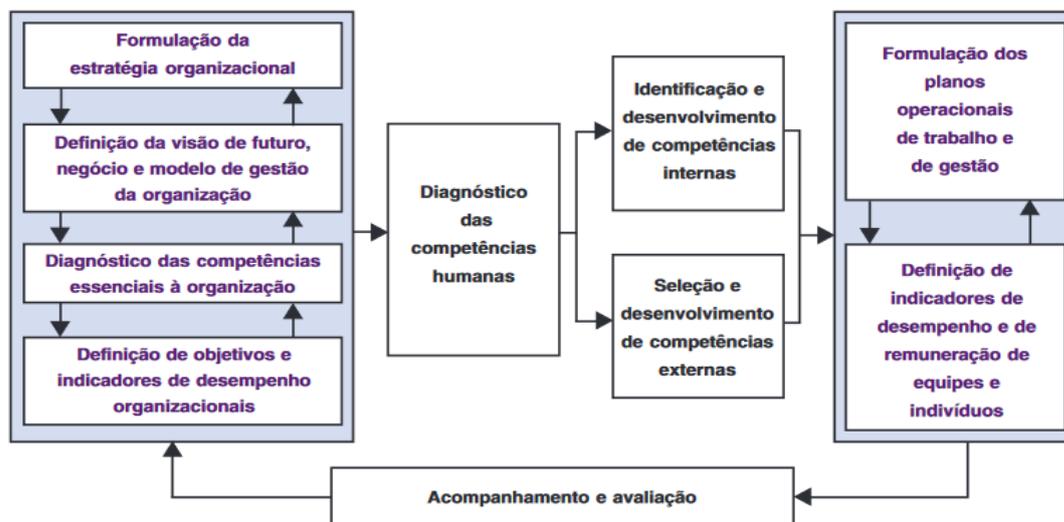


Fonte: (Pantoja, 2015, p.14).

Com relação aos elementos, os conhecimentos correspondem a informações que o indivíduo possui, o saber acumulado (Davenport; Prusak 1998). As habilidades relacionam-se ao saber fazer algo, utilizando os conhecimentos de forma prática. A atitude, por sua vez, está relacionada ao querer fazer, aplicando os conhecimentos e as habilidades (Durand, 2000). Os elementos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) relacionam-se ao desempenho, que conforme ilustrado, seria a manifestação prática dos elementos, o resultado da junção entre competências e desempenho, gerando valor econômico e social.

Sobre o processo de desempenho baseado nas competências, a figura 3, apresentada a seguir, ilustra como deveria ser o processo de gestão de desempenho baseado nas competências:

Figura 3 – Modelo de gestão de desempenho baseado nas competências



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p.14).

Da análise da figura 3 depreende-se que ilustra a representação do modelo de gestão de desempenho baseado nas competências. O processo inicia-se com a formulação da estratégia organizacional, que definirá os objetivos organizacionais. Essa estratégia envolve a visão da instituição. Com a formulação feita, é necessário seguir com o diagnóstico das competências essenciais à organização, identificando as que são fundamentais para o alcance dos objetivos estratégicos, os quais são definidos junto a indicadores de desempenho organizacionais.

Ao término dessa fase inicial, ocorre o diagnóstico das competências humanas, analisando os elementos da competência relacionando-os à estratégia da organização. Por meio desse diagnóstico é possível identificar lacunas e elaborar ações voltadas ao

desenvolvimento de competências. Com as competências mapeadas e desenvolvidas, o plano operacional é formulado, bem como os indicadores de desempenho. Por fim, esse modelo prevê o acompanhamento e a avaliação contínua do processo, possibilitando ajustes e melhorias conforme necessário.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA JUSTIÇA ELEITORAL

No Poder Judiciário, especialmente na Justiça Eleitoral, a resolução nº 22.582 /2007 do TSE é o instrumento normativo que versa sobre a gestão de desempenho, e atrela a avaliação de desempenho à progressão/promoção funcional na carreira. Desse dispositivo, no que se refere ao desempenho, destacam-se os seguintes fragmentos:

Art. 4º Terá direito à progressão funcional e à promoção o servidor que apresentar desempenho satisfatório em processo de avaliação específico.

Parágrafo único. Considera-se desempenho satisfatório o resultado igual ou superior a setenta por cento da pontuação máxima das avaliações de desempenho realizadas (Brasil, 2007).

Art. 5º Entende-se por avaliação de desempenho a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos (Brasil, 2007).

Ademais, traz como finalidades da avaliação de desempenho a verificação da aptidão do servidor para o exercício de suas atribuições no período de estágio probatório; agir como subsídio na concessão da progressão e promoção funcionais; detectar as necessidades de capacitação para o desenvolvimento, e a adequação na lotação do servidor (Brasil, 2007).

Com relação à forma de avaliação dos servidores da Justiça Eleitoral em Sergipe, pode-se inferir através da resolução nº 22.582 /2007/TSE que o teste avaliativo está relacionado a 10 indicadores de desempenho para o servidor estável, sendo eles: iniciativa/proatividade; organização; trabalho em equipe; comunicação; atendimento ao usuário; comprometimento; conhecimento técnico; qualidade do trabalho; eficácia; e relacionamento interpessoal, além de 5 fatores/ indicadores para o que está em estágio probatório: assiduidade; disciplina; iniciativa; produtividade; e responsabilidade.

Para o servidor estável, a pontuação é composta pela nota da autoavaliação e avaliação do gestor imediato, que vai de 0 a 40 pontos. Para o servidor em estágio probatório ambas as avaliações vão de 0 a 36 pontos. Em todos os casos, há peso 1 para a autoavaliação e peso 2 para a avaliação do gestor, que é feita pela chefia imediata do servidor (Brasil, 2007).

Podemos perceber que o modelo utilizado para avaliar os servidores é o bilateral, havendo somente a avaliação do subordinado e do chefe, porém possui também os traços do modelo de mão única devido ao peso maior ser o do avaliador chefe. Destarte, por se tratar de

uma avaliação que possui como recompensa a evolução dentro da carreira e, por conseguinte, repercussões financeiras, pode-se concluir que possui alguma influência na motivação dos servidores públicos. Sobre isso, Lino (2020) dispõe que “O processo de avaliação de desempenho tem implicações nas principais atividades que integram a função de recursos humanos, destacando-se o desenvolvimento dos mesmos, a gestão de carreiras, a formação e a gestão da motivação e do potencial humano” (Lino, 2020, p. 2).

2.3 MOTIVAÇÃO E TEORIAS MOTIVACIONAIS

Antes de dar início às teorias motivacionais, faz-se necessário entender o que é motivação, segundo Wyse (2018):

A motivação pode ser conceituada, inicialmente, como aquilo que impulsiona uma pessoa a realizar determinada tarefa, a agir de determinada forma ou ter certo comportamento. E este impulso pode vir de um estímulo interno (intrínseco) ou externo (extrínseco) do ambiente em que o indivíduo vive. E a motivação envolve alguns fenômenos, tais como: emocionais, biológicos e sociais, sendo assim um processo que direciona o comportamento humano para o cumprimento de determinados objetivos (Wyse, 2018, p. 135).

Para Robbins (2005), a motivação é regida por três propriedades, sendo elas: direção, foco pessoal em como atingir a meta e a intensidade. Ao longo do tempo, várias teorias sobre motivação foram surgindo, desde as mais clássicas, como a da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), e mais contemporâneas, como a das expectativas de Vroom (1964).

2.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Conforme Bemfica (2011), a teoria proposta por Maslow afirma que as necessidades humanas estão dispostas em níveis, e com uma hierarquia de importância. Essas necessidades foram organizadas em uma pirâmide, de modo que na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas ou primárias, e no topo as secundárias.

Figura 4 – Pirâmide de Maslow



Fonte: (BETRYBE, s.d.).

Dessa forma, cada necessidade deve ser pelo menos parcialmente satisfeita para que a do próximo nível seja alcançada. As necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide, de forma que são as primeiras a se manifestarem. Antes de satisfazer as necessidades de segurança, por exemplo, é preciso que as fisiológicas estejam satisfeitas. Sobre as necessidades fisiológicas, segundo Chiavenato (2003):

Nesse nível estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual, etc. as necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas as necessidades humanas; quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que matar a fome. Porém, quando se come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante (Chiavenato, 2003, p. 329-330).

As necessidades de estima estão localizadas nas necessidades secundárias da pirâmide. Essas necessidades estão ligadas ao reconhecimento das capacidades individuais e do reconhecimento individual por parte de terceiros. As necessidades de autorrealização compreendem o topo da pirâmide, sendo consideradas as mais difíceis de alcançar. Ainda sobre o tema, conforme Schuster e Dias (2012), todas essas necessidades estão ligadas diretamente ao desenvolvimento e possuem influência no trabalho dos colaboradores.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Tal teoria foi formulada por Frederick Herzberg (1959), que fez um estudo com trabalhadores industriais de Pittsburgh. Por meio de entrevistas com esses funcionários, ele buscou descobrir as causas de satisfação e insatisfação. A partir da análise dos resultados do estudo, concluiu-se que os dois fatores ligados à motivação são os higiênicos e os motivacionais. No tocante à definição dos dois fatores, Chiavenato (2009) conceitua os fatores higiênicos como sendo as questões que rodeiam o indivíduo em seu ambiente de trabalho, tais como salários, benefícios, clima organizacional, políticas internas da empresa, dentre outros. Com relação aos fatores motivacionais, esses estariam ligados ao cargo, e envolvem a realização, o reconhecimento profissional:

[...]manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha (Chiavenato, 2009, p. 130).

Conforme destaca Assis (2012), os fatores extrínsecos e intrínsecos de Herzberg afetam a motivação dos servidores públicos. Todavia, é importante analisar o peso de cada um desses fatores caso a caso, para indicar o possível impacto que determinadas práticas gerenciais têm sobre o desempenho profissional. Dessa forma, a figura 5 ilustra os exemplos de fatores higiênicos e motivacionais.

Figura 5 – Fatores Higiênicos e Motivacionais Segundo Herzberg



Fonte: Adaptado de Sá e Sachetti (2015).

No lado esquerdo, estão os fatores higiênicos diretamente ligados ao ambiente de trabalho. Ao lado direito estão os fatores motivacionais ligados ao conteúdo do trabalho em si, de modo que a presença desses motiva e gera satisfação no colaborador.

2.3.3 Teoria Da Equidade

Desenvolvida por John Stacy Adams (1960), trata sobre a percepção de justiça no ambiente de trabalho, dispendo que os indivíduos comparam seus esforços e recompensas com os seus semelhantes. Se percebem que as recompensas percebidas por pessoas que têm o mesmo nível de atribuição que elas são iguais, então acreditam que seu tratamento é justo e equitativo (Vieira *et al.*, 2011).

Por outro lado, a inequidade ocorre quando as proporções dos insumos/resultados estão desequilibradas, como quando uma pessoa com um alto nível de formação ou experiência recebe o mesmo salário que um empregado novo menos qualificado. Nessa situação, existe um estado de tensão de equidade e é exatamente este estado de tensão negativa que fornece a motivação para fazer algo para corrigi-la” (Vieira *et al.*, 2011, p. 16).

Para Robbins (2009), o conceito de equidade, para além da percepção de justiça distributiva, torna-se justiça organizacional. Para Nunes (2021, p. 25), “a partir dessa ampliação do conceito, outros parâmetros passam a integrar a avaliação dos funcionários. A teoria da equidade tem relação direta com a remuneração e a distribuição de vantagens ou reconhecimento entre os funcionários”. Tomando como base a leitura em Robbins (2009), pode-se concluir que a equidade pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho que haja sentimento de justiça e motivação.

2.3.4 Teoria da Expectativa de Vroom

A Teoria da Experiência foi formulada em 1964 por Victor Vroom, e propõe que a tendência para agir de alguma forma depende da força da expectativa dos indivíduos em relação à capacidade de executar tarefas e receber recompensas pelo esforço. De acordo com Farias (2014, p. 36), “No caso específico da avaliação de desempenho no serviço público, infere-se que o servidor estará motivado a produzir quando ele acredita que o seu esforço o levará a uma boa avaliação de desempenho, que lhe proporcionará as recompensas decorrentes dessa avaliação”.

Essa teoria está fundamentada em três fatores determinantes, conforme destaca Aires e Ferreira (2016): (i) Expectativas: que estão relacionadas aos objetivos individuais e à probabilidade de atingi-los; (ii) Recompensas: Relação percebida entre o desempenho atingido e os objetivos individuais; (iii) Relação entre expectativas e recompensas.

Vroom acreditava que o comportamento humano era sempre orientado para a busca de resultados (Marras, 2000). Dessa forma, tem-se que há uma ligação entre esforço e desempenho, e recompensas, conforme Vieira *et al.* (2011):

A relação entre desempenho e recompensa é o grau em que o indivíduo acredita que o bom desempenho o levará ao alcance do resultado desejado. E, a relação entre recompensas e objetivos pessoais é o grau em que a recompensa organizacional poderá satisfazer os objetivos ou necessidades pessoais do indivíduo e a atratividade que essa recompensa tem para ele (Vieira *et al.*, 2011, p. 16).

Com base em tais premissas, a teoria de Vroom foi escolhida para este estudo, pois acredita-se que os resultados obtidos estarão alinhados com essa teoria. Além disso, essa teoria é voltada para a motivação atrelada ao desempenho. Sobre os conceitos de instrumentalidade e valência dessa teoria, Filho e Araújo (2001), trazem que:

As valências são os sentimentos dos trabalhadores acerca dos resultados e geralmente se definem em termos de atração ou de satisfação antecipada [...]o valor instrumental se define como o grau de relação percebido entre a execução e obtenção dos

resultados e esta percepção existe na mente dos trabalhadores (Filho e Araújo,2001 p.60).

2.4 DESAFIOS PARA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES ESTÁVEIS

Com base na leitura da Constituição Federal de 1988, da Emenda Constitucional nº 19/98, e da lei 8.112/90, constata-se que existe um desafio para motivar os servidores estáveis através da gestão de desempenho, pois, os programas de valorização e remuneração atrelados a um bom desempenho, não alcançam esses servidores, sendo assim esse fator por si só já representaria um desafio.

Além disso, conforme Mendonça (2022), a pressão da sociedade para a entrega de bons resultados, com qualidade e eficiência, coloca em foco a questão da produtividade, de modo a tornar relevante a seguinte questão: como será mensurado esse desempenho se faltam regulamentações? Ainda conforme Mendonça (2022, p. 45), “a máquina administrativa governamental depende de um servidor público empenhado, que atenda ao que foi planejado pela gestão, daí a importância de possuir agentes motivados para prestar um serviço com a qualidade almejada pelos reformadores”.

Conforme trazem Maciel e Sá (2007), não se trataria só da questão remuneratória, pois, ao ter seu desempenho medido, o servidor receberia um *feedback*, pelo qual seria possível identificar os itens de melhoria e a necessidade de capacitação, pois, “desta forma, o gestor fertilizaria o campo onde a motivação germinaria” (Mendonça, 2022, p. 45).

2.4.1 Progressão Funcional e Plano de Carreira dos Servidores

A progressão funcional dos servidores públicos da administração federal, refere-se à evolução na carreira, condicionada ao tempo de efetivo exercício, e a obtenção de nota satisfatória na avaliação periódica de desempenho. “A progressão funcional ocorre através de etapas anuais chamadas padrões. Atualmente existem 13 padrões, levando então, 12 anos para os servidores atingirem o final da carreira. Mesmo durante o período de estágio probatório, os servidores já têm direito à progressão funcional anual” (JFAL, n.p. 2023).

Nos órgãos do Poder Judiciário Federal, existem três classes que são: A, B e C, e possuem 13 padrões que vão de 1 a 13. É importante salientar que essa estrutura de carreira é utilizada para os Analistas e Técnicos Judiciários da Justiça Federal, de modo que outras

carreiras podem possuir seus padrões e classes próprias. As figuras 6 e 7 a seguir mostram como são divididas essas classes e padrões.

Figura 6 – Identificação da classe/padrão dos servidores

Classe	Padrão	Classe	Padrão	Classe	Padrão
A	01 02 03 04 05	B	06 07 08 09 10	C	11 12 13

Fonte: JFAL (2025).

Figura 7 – Carreiras dos quadros de pessoal do pPoder Judiciário da União

CARGO	CLASSE	PADRAO
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13
		12
		11
	B	10
		9
		8
		7
		6
		5
	A	4
		3
		2
		1
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	13
		12
		11
	B	10
		9
		8
		7
		6
		5
	A	4
		3
		2
		1

Fonte: Brasil (2006).

Entende-se a partir da leitura das resoluções 22.582 / 2007 /TSE e 107 / 2010 da Justiça Federal que a progressão funcional é o deslocamento do servidor dentro de uma mesma classe padrão, de forma que quando o servidor atinge o último padrão de cada classe, no próximo ciclo avaliativo, caso seja aprovado na avaliação de desempenho, trata-se de caso de promoção funcional, ou seja, da mudança de uma classe para outra.

Com relação ao instituto da promoção, a resolução nº 43 de 2008, do Conselho da Justiça Federal, dispõe que: “Art. 21. É indispensável que o servidor candidato à promoção na carreira, além de obter resultado igual ou superior a 70% (setenta por cento) nos fatores de que trata o art. 20 desta resolução, tenha participado de ações de treinamento” (Brasil, 2008).

Optou-se por atrelar a progressão e promoção funcional ao resultado da avaliação de desempenho, mas ocorre que após chegar ao C13 o servidor está no nível mais alto de sua carreira. Dessa forma, levando em consideração os dispositivos legais atuais, não há

regulamentação sobre a avaliação do desempenho para esses servidores, o que pode ser um fator que impacta na motivação dos mesmos, pois, sem métricas de desempenho, torna-se mais difícil identificar, valorizar, reconhecer e recompensar talentos.

Conforme a leitura em Schuster e Dias (2012), tem-se que a carreira se trata de um sequencial de posições ocupadas durante a vida laboral, que envolve necessidades, motivações e expectativas. Corroborando com a temática, Schein (1996) entende que a carreira se relaciona à evolução e ao desenvolvimento profissional. O plano de carreira, por sua vez, é um processo contínuo na busca de atender aos objetivos e interesses dos envolvidos, e pode ser considerado para a valorização dos servidores.

No que se refere à estrutura de carreiras, a partir da leitura de Dutra (1996), pode-se concluir que a estrutura vigente no serviço público é a estrutura em linhas, pois, a evolução se dá de forma vertical, com posições já definidas e forma mais rígida. Tomando como base o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, compreende-se que o servidor ao entrar em exercício em um cargo, nele permanecerá até o dia de sua aposentadoria. A figura 8 a seguir traz os principais pontos do plano de carreira no serviço público.

Figura 8 – Conceito do plano de carreira no serviço público

Nível de classificação	Conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.
Padrão de vencimento	Posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação.
Cargo	Conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor.
Nível de capacitação	Posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso.

Fonte: Schuster e Dias (2012).

Como visto anteriormente, por meio da leitura no site da Justiça Federal de Alagoas (JFAL, 2023), a movimentação na carreira incide na remuneração do servidor. Em relação aos servidores da Justiça Eleitoral, a figura 9 a seguir representa o modelo de remuneração de cada classe e padrão, das carreiras de técnico e analista judiciários.

Figura 9 – Estrutura remuneratória dos técnicos e analistas judiciários

ÓRGÃO:		TRE/SE - Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe													
UNIDADE:		SEPAG - SEÇÃO DE PAGAMENTOS													
Data de referência:		04/2025													
RESOLUÇÃO 102 CNJ - ANEXO III - ESTRUTURA REMUNERATÓRIA															
a) Cargos Efetivos.															
DADOS DO CARGO				VENCIMENTO BÁSICO	GRATIFICAÇÕES E SIMILARES										
CARREIRA / CLASSE / ESCOLARIDADE / PADRÃO					PARCELAS BÁSICAS	PARCELAS VARIÁVEIS									
					ATIVO E INATIVO	ATIVO					ATIVO E INATIVO				
				GAJ	GAS	AQ TREINAMENTO			GAE	AQ Títulos					
				140%	35%	1%	2%	3%	35%	5%	7,5%	10%	12,50%		
ANALISTA	SUPERIOR	C	13	RS 9.292,14	RS 13.009,00	RS 3.252,25	RS 92,92	RS 185,84	RS 278,76	RS 3.252,25	RS 0,00	RS 696,91	RS 929,21	RS 1.161,52	
			12	RS 9.021,50	RS 12.630,10	RS 3.157,53	RS 90,22	RS 180,43	RS 270,65	RS 3.157,53	RS 0,00	RS 676,61	RS 902,15	RS 1.127,69	
			11	RS 8.758,73	RS 12.262,22	RS 3.065,56	RS 87,59	RS 175,17	RS 262,76	RS 3.065,56	RS 0,00	RS 656,90	RS 875,87	RS 1.094,84	
		B	10	RS 8.503,62	RS 11.905,07	RS 2.976,27	RS 85,04	RS 170,07	RS 255,11	RS 2.976,27	RS 0,00	RS 637,77	RS 850,36	RS 1.062,95	
			9	RS 8.255,95	RS 11.558,33	RS 2.889,58	RS 82,56	RS 165,12	RS 247,68	RS 2.889,58	RS 0,00	RS 619,20	RS 825,60	RS 1.031,99	
			8	RS 7.810,73	RS 10.935,02	RS 2.733,76	RS 78,11	RS 156,21	RS 234,32	RS 2.733,76	RS 0,00	RS 585,80	RS 781,07	RS 976,34	
			7	RS 7.583,23	RS 10.616,52	RS 2.654,13	RS 75,83	RS 151,66	RS 227,50	RS 2.654,13	RS 0,00	RS 568,74	RS 758,32	RS 947,90	
			6	RS 7.362,37	RS 10.307,32	RS 2.576,83	RS 73,62	RS 147,25	RS 220,87	RS 2.576,83	RS 0,00	RS 552,18	RS 736,24	RS 920,30	
			5	RS 7.147,92	RS 10.007,09	RS 2.501,77	RS 71,48	RS 142,96	RS 214,44	RS 2.501,77	RS 0,00	RS 536,09	RS 714,79	RS 893,49	
		A	4	RS 6.939,75	RS 9.715,65	RS 2.428,91	RS 69,40	RS 138,80	RS 208,19	RS 2.428,91	RS 0,00	RS 520,48	RS 693,98	RS 867,47	
			3	RS 6.565,50	RS 9.191,70	RS 2.297,93	RS 65,66	RS 131,31	RS 196,97	RS 2.297,93	RS 0,00	RS 492,41	RS 656,55	RS 820,69	
			2	RS 6.374,26	RS 8.923,96	RS 2.230,99	RS 63,74	RS 127,49	RS 191,23	RS 2.230,99	RS 0,00	RS 478,07	RS 637,43	RS 796,78	
			1	RS 6.188,61	RS 8.664,05	RS 2.166,01	RS 61,89	RS 123,77	RS 185,66	RS 2.166,01	RS 0,00	RS 464,15	RS 618,86	RS 773,58	
TÉCNICO	MÉDIO	C	13	RS 5.663,47	RS 7.928,86	RS 1.982,21	RS 56,63	RS 113,27	RS 169,90	RS 1.982,21	RS 283,17	RS 424,76	RS 566,35	RS 707,93	
			12	RS 5.498,51	RS 7.697,91	RS 1.924,48	RS 54,99	RS 109,97	RS 164,96	RS 1.924,48	RS 274,93	RS 412,39	RS 549,85	RS 687,31	
			11	RS 5.338,36	RS 7.473,70	RS 1.868,43	RS 53,38	RS 106,77	RS 160,15	RS 1.868,43	RS 266,92	RS 400,38	RS 533,84	RS 667,30	
		B	10	RS 5.182,88	RS 7.256,03	RS 1.814,01	RS 51,83	RS 103,66	RS 155,49	RS 1.814,01	RS 259,14	RS 388,72	RS 518,29	RS 647,86	
			9	RS 5.031,90	RS 7.044,66	RS 1.761,17	RS 50,32	RS 100,64	RS 150,96	RS 1.761,17	RS 251,60	RS 377,39	RS 503,19	RS 628,99	
			8	RS 4.760,56	RS 6.664,78	RS 1.666,20	RS 47,61	RS 95,21	RS 142,82	RS 1.666,20	RS 238,03	RS 357,04	RS 476,06	RS 595,07	
			7	RS 4.621,90	RS 6.470,66	RS 1.617,67	RS 46,22	RS 92,44	RS 138,66	RS 1.617,67	RS 231,10	RS 346,64	RS 462,19	RS 577,74	
			6	RS 4.487,29	RS 6.282,21	RS 1.570,55	RS 44,87	RS 89,75	RS 134,62	RS 1.570,55	RS 224,36	RS 336,55	RS 448,73	RS 560,91	
			5	RS 4.356,59	RS 6.099,23	RS 1.524,81	RS 43,57	RS 87,13	RS 130,70	RS 1.524,81	RS 217,83	RS 326,74	RS 435,66	RS 544,57	
		A	4	RS 4.229,69	RS 5.921,57	RS 1.480,39	RS 42,30	RS 84,59	RS 126,89	RS 1.480,39	RS 211,48	RS 317,23	RS 422,97	RS 528,71	
			3	RS 4.001,60	RS 5.602,24	RS 1.400,56	RS 40,02	RS 80,03	RS 120,05	RS 1.400,56	RS 200,08	RS 300,12	RS 400,16	RS 500,20	
			2	RS 3.885,06	RS 5.439,08	RS 1.359,77	RS 38,85	RS 77,70	RS 116,55	RS 1.359,77	RS 194,25	RS 291,38	RS 388,51	RS 485,63	
			1	RS 3.771,88	RS 5.280,63	RS 1.320,16	RS 37,72	RS 75,44	RS 113,16	RS 1.320,16	RS 188,59	RS 282,89	RS 377,19	RS 471,49	

Fonte: TRE-SE (2025).

A figura 10 a seguir ilustra todo o caminho percorrido durante o referencial teórico que serviu de base para a elaboração do roteiro de entrevistas e para a análise de dados como um todo. Cada tema por si só tem sua importância, mas foi preciso entender a conexão de cada um deles para se alcançar os objetivos pretendidos.

Figura 10 – Conexões entre os assuntos abordados



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A figura 10 mostra como os temas principais do trabalho estão ligados entre si. No centro de tudo está a gestão de pessoas, que se conecta com vários outros assuntos importantes. Do lado esquerdo, aparecem a evolução da administração pública e a meritocracia, que ajudam a entender como funciona a gestão de desempenho e a avaliação de desempenho. Esses dois últimos são fundamentais para avaliar o trabalho dos servidores. Já do lado direito, mostra o que acontece a partir disso: reconhecimento, progressão funcional, plano de carreira e, por fim, a motivação dos servidores. A figura 10 deixa claro que todos esses elementos estão relacionados e que um influencia o outro. Por isso, é importante olhar para todos eles juntos para entender como a gestão de pessoas pode afetar a motivação dos servidores no fim da carreira.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é dedicado a descrever todos os procedimentos metodológicos seguidos para o desenvolvimento da pesquisa, incluindo: questões de pesquisa; caracterização do estudo; fontes de evidência; unidades de análise e critérios para a escolha do caso; definições constitutivas; categorias analíticas e elementos de análise; protocolo de estudo; e técnicas de análise de dados.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Quais são os fatores motivacionais dos servidores públicos federais no final da progressão funcional no TRE-SE?
- Quais as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no TRE-SE?
- Como os servidores posicionados na última classe/padrão percebem a gestão de desempenho e carreira?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Nascimento (2016), uma pesquisa é considerada aplicada quando gera conhecimentos visando à solução de problemas específicos. Para esta pesquisa, esse conceito se adequa, pois, ao compreender os fatores motivacionais, o setor de gestão de pessoas poderá atuar na elaboração de estratégias para fortalecer o desempenho organizacional do servidor.

Como forma de abordagem, este estudo se utilizou da abordagem qualitativa. Esta investiga problemas que os métodos e procedimentos quantitativos não conseguem alcançar, como opiniões e atitudes. Nela os dados coletados pelo pesquisador são analisados de forma mais subjetiva (Richardson, 1999). Nesse sentido, Godoy (1995) define a abordagem qualitativa como sendo um estudo em que o pesquisador e a problemática estão inseridos no mesmo contexto de forma integrada, e os fenômenos são entendidos no contexto em que aparecem. Motivação é um conceito subjetivo, porque aquilo que pode ser motivador para alguns, pode afetar negativamente outros. Desse modo, a análise foi realizada levando em consideração aspectos subjetivos.

Partindo para os objetivos, esta é uma pesquisa exploratória, pois, conforme Gil (2002), seu principal objetivo é trazer familiaridade ao problema, de forma a explicitá-lo. Normalmente, esse tipo envolve a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Sob o ponto de

vista de Severino (2007), a pesquisa exploratória busca levantar informações, delimitar, e mapear as condições do objetivo.

Quanto ao método, foi realizado estudo de caso único, visto que esta pesquisa teve como base a análise de uma única instituição. Conforme Mazzoti (2006), o foco desse método é a singularidade, seja uma instituição, ou um pequeno grupo. Fonseca (2002) revela que tal método procura compreender o ponto de vista dos participantes, além de permitir conhecer com profundidade os motivos de determinada situação.

Por fim, utilizou-se do método indutivo, pois, esse se baseia na experiência e a partir de uma amostra, pode-se tirar conclusões gerais sobre um assunto. (Manual do DAD, 2024)

3.3 FONTES DE EVIDÊNCIA

O estudo qualitativo é feito a partir de diferentes pontos de vista (Stake, 2011). Nesse contexto, para coletar os dados foram realizadas entrevistas. Marconi e Lakatos (2010) definem o objetivo da entrevista como a obtenção de informações a partir do ponto de vista do entrevistado sobre determinado questionamento. Cooper e Schindler (2011) caracterizam a entrevista como não estruturada, estruturada e semiestruturada.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro semiestruturado, pois, nesta modalidade, o roteiro de perguntas é previamente definido, porém, no decorrer da entrevista, se o pesquisador achar relevante, pode inserir outros questionamentos (Collis; Hussey, 2005).

Foram entrevistados cinco servidores da sede do Tribunal Regional Eleitoral de Sergipe, lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, e ocorreram no mês de março/2025, entre os dias 13 e 19. A justificativa para a escolha desses servidores é pelo fato de sua posição na carreira, a qual é o objeto deste estudo, pois estão posicionados no C13 (último nível da carreira), e por estarem lotados na Secretaria de Gestão de Pessoas, responsável pelas questões de pessoal. Desta forma, buscou-se compreender, através das respostas obtidas, quais são os fatores motivacionais individuais, de que forma eles veem a gestão de desempenho e suas ferramentas, além de questões sobre valorização e reconhecimento.

Durante a entrevista, optou-se por manter sigilo no tratamento dos dados obtidos para a preservação das identidades dos entrevistados, de forma que serão identificados como entrevistados 01, 02, 03, 04 e 05. Além disso, observou-se que a identificação da idade e sexo não foram considerados como fator de influência para os resultados obtidos.

As cinco entrevistas foram realizadas em datas diferentes por servidores de setores diferentes, e para que não houvesse viés na entrevista, os entrevistados só tiveram acesso às perguntas no momento da entrevista, e a entrevistadora preocupou-se em somente perguntar e observar, sem apontamentos ou complementos. Utilizando-se do roteiro semiestruturado de 18 questões subjetivas, as entrevistas foram gravadas em formato de áudio para posterior transcrição.

3.4 UNIDADES DE ANÁLISE E CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

Singleton (1970) define unidade de análise como aquilo que será descrito, analisado, ou comparado. Dessa forma, a pesquisa teve como foco a administração pública federal. Optou-se por fazer a pesquisa com base nos órgãos públicos federais com sede em Sergipe. Por se enquadrar nos parâmetros, em razão de ser um órgão federal, a pesquisa foi realizada no TRE-SE, tanto pela relevância histórica, por ser responsável pela realização das eleições, como também por utilizar as ferramentas da gestão de desempenho. Além disso, possui uma seção voltada somente para o desempenho dos servidores, o que foi considerado o diferencial para a escolha do órgão.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

As definições constitutivas, segundo Kerlinger (1980), são “definições de dicionário e são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas” (Kerlinger, 1980, p. 46). Ademais, são aquelas que explicam o significado de um conceito, tendo como objetivo esclarecer os termos utilizados na pesquisa, a partir de uma abordagem abstrata e conceitual, tais definições são essenciais para garantir o rigor científico e a clareza na delimitação dos fenômenos estudados.

No contexto desta pesquisa, utilizaram-se as definições constitutivas para conceitos como fatores motivacionais, progressão funcional e gestão de desempenho, com a finalidade de garantir uma compreensão teórica sólida que sustente a análise dos dados coletados.

Quadro 3 – Definições constitutivas

TERMO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA
Fatores Motivacionais	Estão ligados diretamente a realização, reconhecimento, e possibilidade de crescimento profissional (Bergamini, 1997).
Progressão Funcional	Avanço dos servidores na carreira, condicionada ao tempo de efetivo exercício, à obtenção de boa avaliação funcional periódica e à realização de cursos de aperfeiçoamento. Ocorre em etapas anuais chamadas padrões (Brasil, 2008; 2010).
Gestão de	Modelo de gestão que envolve a avaliação de desempenho, o planejamento, a

Desempenho	execução, o acompanhamento e a implementação de melhorias (Chiavenato, 2014).
-------------------	---

Fonte: elaborado pela autora (2025).

3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Na pesquisa científica, especialmente quando se utiliza a abordagem qualitativa, os conceitos de categorias analíticas e elementos de análise são essenciais para organizar e interpretar as informações coletadas. Dessa forma, o Quadro 4 apresenta essas categorias e elementos, organizados de forma a acompanhar os objetivos específicos do estudo, servindo como base para a análise realizada.

Quadro 4 – Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivo Específico	Categoria Analítica	Elementos de Análise
Identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos federais no final da progressão funcional no TRE-SE.	Fatores motivacionais.	Reconhecimento profissional; Ambiente de trabalho.
Identificar as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no TRE-SE.	Ferramentas de gestão de desempenho.	Tipos de ferramentas adotadas; Finalidade da ferramenta; Percepção dos servidores sobre a utilidade das ferramentas;
Compreender a percepção dos servidores posicionados na última classe padrão da progressão, sobre gestão de desempenho e carreira.	Percepção sobre gestão de desempenho e carreira.	Conexão entre gestão de desempenho e plano de carreira percebida pelos servidores .

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

3.7 PROTOCOLO DE ESTUDO

Como o método utilizado foi o estudo de caso, recomenda-se a criação de um protocolo de estudo de caso, pois, de acordo com Yin (2001), o protocolo orienta o pesquisador na condução da análise. Além disso, ele também funciona como uma ferramenta que ajuda a aumentar a confiança nos resultados do estudo de caso.

Quadro 5 – Protocolo de estudo

Problema de Pesquisa	Como as ferramentas de gestão de desempenho podem influenciar na motivação dos servidores no nível mais alto de sua carreira?
Unidade de análise	Órgão público federal, localizado em Sergipe.
Organização	TRE-SE
Limite de tempo	2025.
Fontes de dados e Confiabilidade	Dados coletados mediante entrevistas Semiestruturadas realizadas com servidores.
Validade dos Dados	Análise aprofundada das informações (entrevistas).
Questões do estudo de caso (baseadas nos	Quais são os fatores motivacionais dos servidores públicos federais no final da progressão funcional no TRE-SE?

Objetivos específicos)	Quais as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no TRE-SE? Quais são as percepções dos servidores posicionados na última classe padrão sobre gestão de desempenho e carreira?
Procedimento de Campo do protocolo (Preparação)	Elaboração do roteiro de entrevista. Contato com os participantes.
Procedimento de campo do protocolo (Ação)	Agendamento das entrevistas. Realização das entrevistas. Transcrição das entrevistas.
Relatório do estudo De caso	Consolidação dos dados. Análise dos dados obtidos na entrevista Confronto dos dados com os objetivos de pesquisa.

Fonte: Elaborado a partir de Yin (2001).

3.8 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2008), busca compreender e interpretar a realidade. Partindo dessa ótica, os dados obtidos por meio desta pesquisa foram tratados por meio da Análise de conteúdo, seguindo o que recomenda Bardin (1977). Sobre esta técnica de análise de dados, Cardoso *et al.* (2021) destacam que a análise de conteúdo enquanto procedimento de pesquisa desempenha um importante papel, pois analisa com profundidade o aspecto subjetivo. Para Bardin (1977), qualquer material, seja de forma escrita, oral ou outras formas, pode ser a matéria-prima da análise de conteúdo.

O percurso de análise das informações obtidas nas entrevistas seguiu três etapas: pré análise (exploração do material), que foi transcrito com o auxílio da plataforma do Google Pinpoint, que transcreve áudios em texto. No tratamento e interpretação dos dados, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo. Na primeira etapa, foi realizada uma leitura exploratória das entrevistas, com o intuito de compreender as falas. Na etapa seguinte, o material foi consultado novamente para que ocorresse a realização dos recortes do texto de modo a se estabelecer as categorias de análise. E por fim as falas foram analisadas junto aos autores do referencial teórico para entender se estavam alinhadas ou se eram contrárias aos achados na literatura.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentados os resultados da pesquisa realizada, que foram estruturados da seguinte forma: 1. Identificação dos fatores motivacionais, 2. Principais ferramentas de Gestão de Desempenho utilizadas no órgão, 3. Percepção dos servidores sobre Gestão de Desempenho e carreira.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Com relação aos fatores motivacionais individuais dos servidores, as respostas obtidas foram interpretadas à luz das principais teorias motivacionais, possibilitando a compreensão dos elementos que mantêm a motivação e o comprometimento desses profissionais, mesmo diante da ausência de progressão funcional.

Num primeiro momento, questionou-se aos entrevistados acerca de quais seriam os fatores que os motivaram atualmente. A partir das respostas obtidas observou-se que os fatores motivacionais individuais atuais são: satisfação por atuar na área de gestão de pessoas; realizar atividades alinhadas aos seus interesses pessoais; a importância do clima organizacional; o ambiente de trabalho; contribuição que o trabalho proporciona à sociedade; segurança da estabilidade do cargo; compromisso financeiro de apoio à família; dar o melhor de si nas atividades; remuneração.

Tais informações são demonstradas pelas respostas dos entrevistados:

[...] O que me motiva seria...eu trabalho com uma coisa que eu gosto, que é a área de gestão de pessoas. [...] no caso de nós, servidores públicos, possuímos algumas vantagens, né, indiretas e diretas, mas no caso, no meu caso específico, como eu estou lotada numa área que eu sempre gostei de atuar, eu há mais de 20 anos e é uma coisa que me motiva (Entrevistado 01, 2025).

[...] quando eu entrei no tribunal, eu já conhecia o ambiente, né? E eu gosto muito de trabalhar na área de gestão de pessoas. Então, é um ambiente saudável, é um ambiente de muita comunicação e eu me sinto assim satisfeita nesse ambiente (Entrevistado 02, 2025).

Para os entrevistados 1 e 2, a satisfação por atuar na área de gestão de pessoas e realizar atividades alinhadas aos seus interesses pessoais são os fatores de motivação, o que vai ao encontro do trazido por Chiavenato (2009), pois, à luz da teoria de Herzberg, isso pode ser classificado como um fator motivacional, ou seja, relacionado ao conteúdo do trabalho em si, à realização e ao reconhecimento, que geram satisfação quando presentes.

Além disso, a satisfação com o ambiente de trabalho, mencionada pelo Entrevistado 02, sugere a forma como um fator contribui para a motivação contínua, fortalecendo o senso de pertencimento e bem-estar. Esse pensamento é corroborado por Wyse (2018), pois, sobre a perspectiva da pirâmide de necessidades de Maslow, indica que tais servidores se sentem em um nível de satisfação de necessidades superiores, como a autoestima e a autorrealização, por estarem inseridos em ambientes que valorizam suas preferências profissionais.

Para o entrevistado 3, são fatores determinantes a importância do trabalho para a sociedade e o sentido de existir da organização, elementos presentes tanto na autorrealização de Maslow (1954), quanto na expectativa de Vroom (1964), mencionadas por Marras (2000), pois sugere que o indivíduo tende a se engajar quando percebe que seu esforço gera resultados significativos.

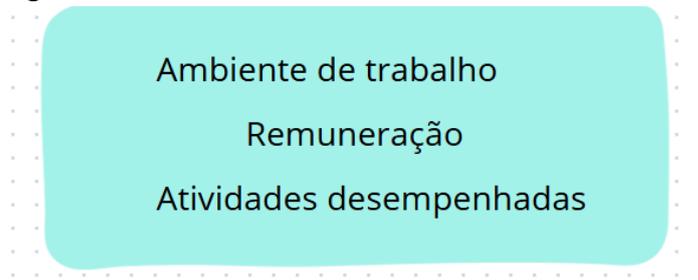
O entrevistado 04, ao expressar orgulho pela contribuição que o seu trabalho proporciona à sociedade, aponta a ideia de valor percebido na atividade, o que segue na linha do que trouxeram Aires e Ferreira (2016), ao mencionarem os fatores determinantes da teoria de Vroom, fala na qual é possível identificar a relação entre expectativas e recompensas.

Já o entrevistado 05 ressalta a motivação por sempre dar o melhor de si no ambiente de trabalho e do compromisso financeiro com a família, reforçando o esforço contínuo em oferecer um melhor desempenho:

[...] o que me motiva é mais saber que eu, em qualquer momento, né, da minha vida funcional, eu sempre dei o meu melhor, sempre procurei dar o meu melhor e isso com certeza vai continuar assim porque faz parte da minha personalidade, mas a motivação atualmente é justamente essa, dar o meu melhor para ter um retorno financeiro de manutenção da minha família e quando eu digo família inclui tanto meu círculo ali familiar, meu núcleo familiar, como aqueles que moram comigo, como os familiares em torno, né, em volta que dependem de várias formas desse do meu trabalho, né, do meu da parte financeira mesmo (Entrevistado 05, 2025).

Assim, percebe-se a relação do relato com a teoria das expectativas, ao ver a clara relação entre esforço e recompensa, conforme trazido por Vieira *et al.* (2011). Das respostas obtidas, as percepções encontradas com relação aos fatores motivacionais sugerem a confirmação da subjetividade do tema, visto que as respostas não foram unânimes. De igual forma, foi possível a observação de algumas palavras em comum citadas por diferentes entrevistados, a partir das quais foi elaborada a Figura 11 para melhor ilustrar o que foi dito.

Figura 11 – Fatores motivacionais dos servidores entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2025).

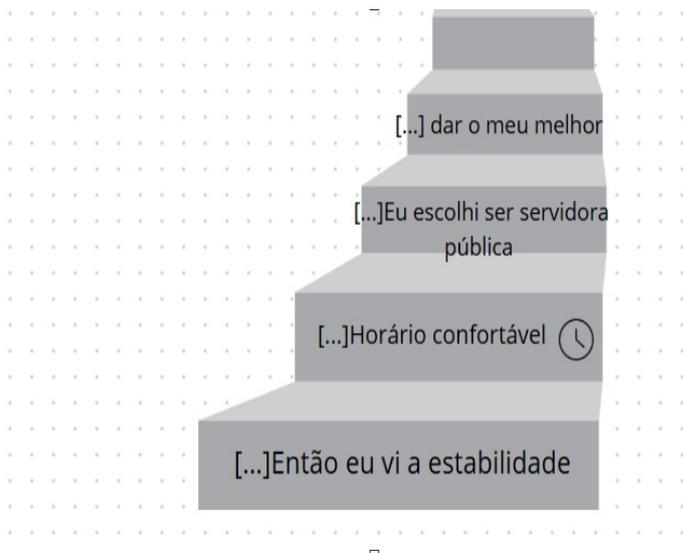
Ainda sobre a temática motivação, foi questionado aos entrevistados o que os motivava no início da carreira, percorrendo assim uma cronologia em alusão ao plano de carreira. Observou-se que nesse momento do início do exercício profissional no órgão, a motivação estava fortemente ligada ao sentimento de novidade, à possibilidade de desenvolvimento profissional e da evolução na carreira por meio da progressão funcional. O trecho a seguir confirma essa percepção:

[..] Eu acho que a motivação, ela tem um aspecto muito imprescindível, né? Então, isso vai de pessoa a pessoa. Eu sempre gostei de desafios. Eu sou, né, tenho um perfil voltado para desafios. Então, era uma coisa nova [...]. Quando eu entrei no serviço público, que era né, fui de prazo eleitoral, então, foi algo muito novo para mim. Né? Conhecer coisas novas foi uma coisa que me motivou muito (Entrevistado 01, 2025).

Desenvolvimento, possibilidade de crescimento e responsabilidade, alinham-se aos fatores motivacionais propostos por Herzberg e ilustrados por Sá e Sachetti (2015). Os pontos mais importantes da fala do entrevistado 02 foram ilustrados por meio da Figura 12, apresentada a seguir:

[..]É, como eu já conhecia o tribunal, né? [...] Então eu vi a estabilidade, eu vi a tranquilidade do trabalho, eu vi o horário confortável. Então, é, foi uma carreira que não me foi imposta, foi escolhida, né? Eu escolhi ser servidora pública[...] Então, eu já tinha esse propósito de dar o meu melhor para poder eu me destacar, eu, é, progredir na minha carreira (Entrevistado 02,2025).

Figura 12- Escada de palavras proferidas nas entrevistas



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Com relação aos entrevistados 3, 4 e 5, os fragmentos de suas respostas indicam que a motivação que possuíam ao iniciar a carreira não é a mesma de agora:

[..] Eu acho que quando a gente começa um serviço público, a gente tem um monte de sonhos, né? E a gente espera trilhar um caminho para ser reconhecido, para exercer bem o seu papel, para ter sentido na vida, o seu trabalho, é para ter um reconhecimento. Eu acho que isso tudo você, quando você inicia, você tem um gás muito grande, né? Ao longo do tempo você vai descobrindo que não é bem assim (Entrevistado 03, 2025).

[...] Mas a motivação é assim, se desenvolver, pensar inclusive futuramente em outros cargos e desenvolver a carreira, crescer aqui dentro e contribuir também com as eleições (Entrevistado 04, 2025).

[..] no começo tinha muito a visão em relação a minha colaboração, né, enquanto servidora pública para a sociedade, por estarmos num ramo da justiça que é voltado para democracia e aí eu isso sempre me motivou demais, além claro desse meu trabalho, desse emprego, desse concurso, ter mudado a minha vida e a vida da minha família (Entrevistado 05, 2025).

De modo geral, a partir desses relatos, observa-se a correlação entre eles e as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow, tal qual mencionado por Robbins (2002), ou seja, pode-se observar que no início da trajetória profissional, a motivação dos servidores estava diretamente relacionada à possibilidade de crescimento, ao propósito de contribuir com a sociedade, à afinidade com a área de atuação e ao impacto positivo do cargo em suas vidas pessoais. Esses fatores estão fortemente ligados às necessidades mais elevadas nas teorias motivacionais, como autorrealização, reconhecimento e propósito, o que se alinha ao visto na literatura de Schuster e Dias (2012).

[..]Eu acho que a motivação, ela tem um aspecto muito imprescindível, né? Então, isso vai de pessoa a pessoa. Eu sempre gostei de desafios. Eu tenho um perfil voltado para desafios. Então, era uma coisa nova[...]Quando eu entrei no serviço público, que era né, fui de prazo eleitoral, então, foi algo muito novo para mim. Né? Conhecer coisas novas foi uma coisa que me motivou muito (Entrevistado 01,2025).

[..]Eu acho que quando a gente começa um serviço público, a gente tem um monte de sonhos, né? E a gente espera trilhar um caminho para ser reconhecido, para exercer bem o seu papel, para ter sentido na vida, o seu trabalho, é para ter um reconhecimento. Eu acho que isso tudo você, quando você inicia, você tem um gás muito grande, né? Ao longo do tempo você vai descobrindo que não é bem assim (Entrevistado 03,2025).

[..]No início foi assim, eu sempre gostei de trabalhar na área de com tecnologia, com computadores, sistemas e, sempre gostei de atuar nessa área, por isso quando a gente, assim, meu início não foi aqui no serviço público, já foi em outros órgãos[...]Mas a motivação é assim, se desenvolver, pensar inclusive futuramente em outros cargos e desenvolver a carreira, crescer aqui dentro e contribuir também com as eleições (Entrevistado 04,2025).

[..]no começo tinha muito a visão em relação a minha colaboração, né, enquanto servidora pública para a sociedade, por estarmos num ramo da justiça que é voltado para democracia e aí eu isso sempre me motivou demais, além claro desse meu trabalho, desse emprego, desse concurso, ter mudado a minha vida e a vida da minha família (Entrevistado 05,2025).

Algumas palavras ao longo destes relatos chamaram a atenção pela intensidade que representam. Das palavras fortes relatadas (definidas como fortes pela percepção da autora), elaborou-se uma árvore de palavras com tais citações em destaque, a qual surge refletiva na Figura 13:

Figura 13 – Árvore de palavras motivacionais, conforme os entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2025).

Dessa forma, a seção sobre motivação foi encerrada e iniciou-se a análise dos demais elementos descritos nas próximas seções.

4.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE DESEMPENHO UTILIZADAS NO ÓRGÃO

Com relação à gestão de desempenho, foi perguntado aos entrevistados se possuíam conhecimento sobre as ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no órgão, e as respostas obtidas foram:

[..]Então, a avaliação de desempenho, que nós temos é de progressão, eu não consideraria uma avaliação né, a avaliação de progressão é uma coisa que está relacionada ao plano de carreira, né? E a avaliação de desempenho para mim, é um acordo que se faz entre chefe e gestor, melhor a palavra, né, gestor e os seus colaboradores, né, para realizar as atividades da sessão então, a gestão de desempenho, ela tem avaliação de desempenho tem foco no resultado, certo? (Entrevistado 01,2025).

[..]seria você, é, estar constantemente ali sendo avaliando vários comportamentos vários aspectos do servidor, né? é, por exemplo, eu já tô no final de carreira, mas eu não tenho o meu desempenho avaliado, né? Eu não tenho uma avaliação do meu chefe, eu não tenho uma avaliação do meu assistente, eu não me avalio, né? Então não tem um parâmetro de avaliação. A avaliação está sendo só para quem está em estágio probatório, quem ainda está ascendendo na carreira (Entrevistado 02,2025).

Observou-se que a fala do entrevistado 01 se aproxima do que propõe a reforma gerencial, pois, dá ênfase a uma administração pública orientada pelo desempenho, eficiência e foco nos resultados, de modo que tais relatos estão em consonância com o pensamento de Dunleavy *et al.* (2006), Goldfinch e Wallis (2009) e Ongaro (2009). Por outro lado, os demais entrevistados revelam fragilidades na prática da avaliação. O Entrevistado 02, por exemplo, destaca a inexistência de avaliações formais para servidores que já atingiram o topo da progressão funcional, e observa que a avaliação parece estar restrita apenas ao período de estágio probatório, o que sugere a visão burocrática e limitada da avaliação mais associada ao cumprimento de etapas formais do que ao desenvolvimento contínuo, ligada assim ao pensamento de Weber (2004).

Para o entrevistado 03, por muitos anos a avaliação não foi de fato implementada. Segundo ele, os gestores não estão preparados para avaliar, e os formulários aplicados são muitas vezes usados de forma mecânica, sem clareza sobre seu propósito. Na mesma linha, o Entrevistado 04 reconhece que a avaliação de desempenho é necessária, mas também aponta suas limitações. Ele destaca que os instrumentos utilizados ainda são frágeis, por não considerarem as diferenças entre os tipos de atividades realizadas pelos servidores, o que compromete a efetividade do processo. A crítica à padronização excessiva e à desconsideração de fatores contextuais evidencia a dificuldade de aplicar a lógica gerencial de forma justa e eficaz dentro da diversidade que compõe a administração pública.

[..]É, primeiro porque durante muitos anos não houve avaliação. Na verdade, O gestor, ele nunca avaliou de verdade o servidor. Então, o que acontece? o gestor, ele não usa isso como uma ferramenta, a administração não usa isso como um crescimento das suas potencialidades e da sua estratégia para alcançar, buscar sua estratégia, né? Então, o que acontece é que primeiro o gestor não está preparado para fazer essa avaliação. Você às vezes não sabe nem por que tá fazendo aquilo. Então, acaba sendo mais quase que uma tarefa assim, sem no automático para cumprir papel.[..]o que eu acho que falta nas avaliações? Falta fidedignidade, não existe. Falta uma participação concreta do gestor até na elaboração dos formulários do instrumento (Entrevistado 03,2025).

De modo geral, percebe-se que os relatos indicam distanciamento entre o discurso da gestão por resultados, proposto pela reforma gerencial, e a realidade vivida pelos servidores, principalmente os que estão no nível mais alto de suas carreiras. Isso vai ao encontro do mencionado por Pereira (1996) sobre a forma de implementação da administração gerencial.

Ademais, os entrevistados foram unânimes ao mencionar que a ferramenta de gestão de desempenho utilizada no órgão é a avaliação de desempenho. Sobre essa ferramenta, todos foram enfáticos ao afirmar que o modelo atual é limitado, sobretudo no que diz respeito à forma como ele está elaborado, por ser um modelo que possui mais de 15 anos inalterado e, por tal razão, não refletir mais a realidade, de modo que para eles não houve evolução do processo.

Sobre a finalidade dessa avaliação, os participantes comentaram que é utilizada somente para fins de concessão de estabilidade para os que estão no estágio probatório e de progressão funcional para os que estão ascendendo dentro da carreira, todavia, como eles já não mais progridem na carreira pelo menos há mais de cinco anos, por já estarem no C13 (nível mais alto da progressão funcional), essa avaliação não os alcança, o que gera questionamentos, tanto que alguns fizeram a comparação com o setor privado, onde o desempenho é medido *per totum tempus exercitium*, ou seja, durante todo o período de exercício. Sobre as informações dos entrevistados sobre gestão de desempenho, para melhor ilustração, foi elaborada a Figura 14, a seguir apresentada:

Figura 14 – Percepção dos entrevistados sobre a gestão de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O tema gestão de desempenho foi amplamente discutido e explorado em todas as entrevistas, buscando captar ao máximo todas as percepções dos entrevistados. A pergunta seguinte está descrita no Quadro 6, abaixo retratado, com as respectivas respostas:

Quadro 6 – Percepção sobre gestão de desempenho e serviços prestados

Acredita que a gestão de desempenho influencia na qualidade dos serviços prestados à população?				
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5
[...]Acredito que influencia sim.	[..]Eu acho que não tem essa relação direta, não.	[...]Deveria refletir.	[...]Aqui não muito.	[...]Sempre.

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Inferiu-se da resposta do entrevistado 01 que quando bem implementada a gestão de desempenho tem repercussões no serviço prestado à sociedade, pois, segundo suas palavras, “Porque quando a gente faz uma avaliação, uma gestão de desempenho, você se preocupa com o resultado, mas você se preocupa também com uma coisa chamada efetividade. Então, né, eficiência, eficácia e efetividade têm que andar juntas” (Entrevistado 01, 2025).

Tal fala evidencia o disposto por (Dunleavy *et al.*, 2006; Goldfinch; Wallis, 2009; Ongaro, 2009), ao relacionar a gestão de desempenho ao resultado e a eficiência.

O entrevistado 02, por sua vez, afirma não perceber essa relação direta, pois, segundo ele, o que torna o serviço prestado à sociedade de qualidade é a pressão exercida pelos órgãos de controle:

[...] Muitas outras vertentes que tão favorecendo isso, tipo, a pressão do CNJ, né, cobrança do TC, os órgãos de controle que cobram isso, né? E aí fazem com o quê? Porque o fato de eu prestar o serviço de qualidade, não tá não tá querendo dizer que o meu desempenho tá sendo bom não, porque eu posso estar fazendo outros meios, né? Na pressão (Entrevistado 02, 2025).

Sugere-se que a fala do entrevistado 02 corrobora com o pensamento de Mendonça (2022), no que se refere à pressão por resultados, e que eles sejam entregues com eficiência e qualidade.

Já o entrevistado 03 foi ao encontro do entrevistado 01, para ele, ao acompanhar melhor o desempenho do servidor, esse servidor se torna mais qualificado, e com isso pode representar um servidor mais comprometido e tudo isso refletir na qualidade dos serviços prestados, o que exprime ao aduzir que “se você tem um servidor mais qualificado, isso deve representar uma boa prática que represente um servidor mais comprometido, mais eficiente, mais eficaz, mas, né, que entregue um serviço melhor” (Entrevistado 03, 2025). Com relação à qualificação dos servidores, percebe-se que a fala do entrevistado 03, confirma o exposto por Maciel e Sá (2007).

O entrevistado 04, por seu turno, disse que: [...] Aqui não muito, porque não é assim, não como eu não vejo muito na prática isso, assim, nem a questão da cobrança, nem a questão da qualificação chegar ao ponto de realmente mudar o desempenho do servidor (Entrevistado 04, 2025). Além disso, menciona que por já ter chegado no C13 há sete anos e não estar mais sendo avaliado, não sabe o que melhorou no processo avaliativo ou o que mudou.

Para o quinto entrevistado, ao melhorar o desempenho individual, através de capacitação, influenciará na qualidade dos serviços prestados.

[...] Em todo tipo de serviço, porque se a gente melhora o nosso desempenho, seja através de capacitação, seja através de uma gestão mais voltada para... para que os próprios gestores tenham esse olhar, né, voltado para o servidor diretamente, sentir as necessidades dele, ter uma troca, uma conversa (Entrevistado 05, 2025).

Destarte, para os entrevistados, a avaliação atual não representa a realidade. Conforme a fala de alguns, compreendeu-se que por estar atrelada à progressão funcional e essa progressão representar retorno financeiro, ninguém quer se indispor ao avaliar com notas baixas, enviesando assim a métrica e que por vezes possa ser que não represente de fato um desempenho satisfatório. Sobre o tem, eis o que diz o entrevistado 03:

[...] Então, o que eu acho que falta nas avaliações? Falta fidedignidade, não existe. Falta uma participação concreta do gestor até na elaboração dos formulários do instrumento. Um instrumento fica obsoleto, desatualizado, não há participação do gestor na formação daquele instrumento, naquilo que deve ser analisado e não há fidedignidade na hora de realizar[...] Então as pessoas falam: "Ah, porque eu vou fazer a avaliação ela não tem a finalidade para a qual ela deveria ter. Ah, se eu sou bem avaliado, eu vou ter uma oportunidade, eu vou ser reconhecido, eu vou Isso não acontece. Então, aí cai mais mesmo no descrédito (Entrevistado 03, 2025).

Ao afirmar que a avaliação de desempenho não é bem implementada, os servidores corroboram com o pensamento de Pereira (1996) quando, ao mencionar que o gerencialismo foi o precursor da gestão de desempenho, menciona que o modelo não foi implementado de forma adequada, e que ao importar o modelo da iniciativa privada não houve a devida preparação.

4.3 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE GESTÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA

Foi perguntado aos entrevistados se eles acreditavam na relação de influência da gestão de desempenho e a motivação dos servidores que estão na última classe/ padrão da carreira e, sobre isso, o entrevistado 04 assim respondeu:

[...] Assim... Depois que chega no topo da carreira, tem a gestão de desempenho, assim, avaliação desempenho, aí vem a pergunta: Depois essa avaliação dá em quê? Se ele já tá no topo da carreira, quais seriam os impactos dessa avaliação? (Entrevistado 04, 2025).

Ademais, ele menciona que se a avaliação for feita para melhorar ou aperfeiçoar o servidor, se houver uma retribuição pelo seu bom desempenho, então ele acredita que haveria a relação de influência. Verificou-se que os demais entrevistados foram na mesma linha, por entender que a forma que a gestão de desempenho poderia alcançá-los seria por meio da avaliação de desempenho (que não é feita para os servidores que já alcançaram todos os níveis da progressão). Dessa forma, concluem que não possui influência direta, mas que poderia ser implementada uma nova forma de avaliação que trouxesse recompensas por um bom desempenho.

Observa-se que o trecho anterior está de acordo com Farias (2014), onde uma avaliação de desempenho bem elaborada proporcionará recompensas advindas de seus resultados. Indo nessa linha, questionados se a avaliação de desempenho ainda faz sentido para eles, mais uma vez houve unanimidade em falar que sim, entretanto, nesse momento surgiram comentários sobre a maneira que a cultura organizacional também impacta no desempenho e na motivação, sendo que para alguns ainda existem resquícios do

patrimonialismo na instituição, o que corrobora com o disposto por Flores (2021), que o patrimonialismo ainda reflete na administração pública mesmo nos dias atuais, reforçando também as ideias de (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996) sobre a influência da cultura organizacional no desempenho individual.

Ademais, averiguou-se que reformular a avaliação de desempenho para esses servidores deveria vir junto com a conscientização dos gestores sobre a importância de se avaliar bem, levando todo o processo com a seriedade esperada, e a mudança cultural para que as recompensas fossem recebidas por meio único e exclusivo da meritocracia medida por um bom desempenho, como se verifica nos trechos a seguir:

[...] Eu acho que sim, desde que fosse um programa bem elaborado, bem conduzido, né? Porque com seriedade e com resultados para estimular, né? Se tivesse realmente que assim, dentro do serviço público para você usar, para você não provar para você, promover, é assim, difícil porque é aquela coisa muito estática, né? (Entrevistado 2, 2025).

[...] Ah, sim. Com certeza, porque assim, na verdade, a gente tem que acompanhar esse servidor, né? Então, por que é que eu só acompanho o servidor enquanto ele se movimenta? (Entrevistado 03, 2025).

[...] Assim, não vejo como um problema não. O que eu acho que tem que ser bem estruturada para não ser só um formulário, uma avaliação do superior do ou da autoavaliação do servidor. Tem que ser uma coisa mais estruturada para realmente avaliar o desempenho e não só avaliar (Entrevistado 4, 2025).

Ao destacarem a meritocracia, sugere-se que estão alinhados ao pensamento de Weber (2004) sobre recompensas atreladas ao desempenho individual. Percebe-se que é necessário agir para a criação de uma nova forma de avaliação desses servidores, é preciso dar visibilidade a eles e premiá-los pelo bom desempenho (quando houver), capacitá-los caso seja encontrada alguma lacuna de treinamento, que sejam feitos acordos de expectativas entre avaliado e avaliador, que metas sejam definidas, estar sempre se atualizando, rever se as entregas estão vinculadas à estratégia da organização e o papel que a organização tem perante a sociedade, e que a métrica do desempenho possa medir todos de forma isonômica, pois, como afirma o entrevistado 4:

[...] Tem processos que eu concluo em 20 minutos, já outros eu levo uma semana para finalizar, Aí quando você vai ver, quem fez 50, parece que tá com produtividade muito alta, quando às vezes é só uma coisa simples lá. Acho que se isso fosse implementado mesmo, então todos pegariam o que se resolve rápido para produzir mais e os outros continuariam atrasados. Atrasado. E quem pegasse os processos mais complicados que demoram muito iam ser injustiçados. Porque aí o outro faz uma coisinha simples, tá com a produtividade lá em cima (Entrevistado 4, 2025).

Nesse relato é possível visualizarmos a correlação com a teoria da equidade (Vieira *et al.*, 2011), pois, o entrevistado traz a justiça organizacional ao mencionar que as condições para medir o desempenho devem ser equânimes, ao criar métricas justas, de forma que, ao fazer uma comparação, os servidores sentirão que há justiça organizacional, porquanto, caso não haja esse cuidado, pode se tornar um fator desmotivacional.

Por fim, foi perguntado aos entrevistados se eles se sentem valorizados atualmente. Também questionou-se: caso venha a ser implementada uma nova avaliação de desempenho, quais poderiam ser as formas de recompensas para um bom desempenho?

Quadro 7 – Percepção dos entrevistados sobre valorização

Sobre sentir-se valorizado
[...] Aqui, hoje, eu não vejo. Nenhum, assim, não vejo na prática nenhuma, nenhum benefício dado com relação a isso (Entrevistado 04, 2025).
[...] Às vezes acontece, no meio do trajeto alguém vai bem, mas não necessariamente ah, chegou no final da carreira e aí a gente vai olhar para isso não. Isso pode acontecer. Às vezes acontece. A maioria das vezes não é por mérito (Entrevistado 02, 2025).

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Quadro 8 – Sugestões de recompensas por um bom desempenho

Caso implementada a avaliação, quais poderiam ser as recompensas?
[...] Ah, eu acho que deveria, é, ser destacada a questão da meritocracia, né? É para ocupação de postos de liderança (Entrevistado 03, 2025).
[...] Ah, é de você assumir cargos, entendeu? De você ter valorização, e reconheço que você atenderia as duas questões, né? Então você vê, isso aí é um carinho, um acolhimento, uma valorização do servidor, viu? (Entrevistado 01, 2025).
[...] Claro que tudo depende da lei, da, né, das regulamentações, mas eu estou falando de coisas mais que são mais possíveis, mais factíveis. Levando em consideração a iniciativa privada, porque a gestão de desempenho veio importada da iniciativa privada, tem coisas que são, por exemplo, [...] flexibilidade do horário de trabalho, dia de folga, no dia do seu aniversário, home office ou trabalho híbrido (Entrevistado 05, 2025).

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Quando tratamos de recompensas ligadas ao desempenho, estamos falando da teoria de Vroom, que nesta seção pode se perceber quando os servidores fizeram sugestões de recompensas percebidas por um bom desempenho. Corroborando com a pesquisa de Nunes (2021), pois, observou-se que as falas dos servidores reforçam a Teoria das Expectativas de Vroom, que explica a motivação com base na relação entre esforço, desempenho e

recompensa. De forma simples, essa teoria diz que as pessoas se sentem mais motivadas quando acreditam que seu esforço pode gerar bons resultados e, principalmente, quando esses resultados trazem recompensas que fazem sentido para elas.

O Entrevistado 03 fala sobre a importância da meritocracia na ocupação de cargos de liderança. Isso mostra que, para ele, seria motivador saber que seu bom desempenho poderia ser reconhecido com uma promoção. Essa fala também vai ao encontro de Nunes (2021), pois, se conecta diretamente à ideia de “instrumentalidade” da teoria de Vroom, que é a crença de que o bom desempenho trará recompensas concretas. Já o Entrevistado 01 valoriza o reconhecimento, o acolhimento e a valorização do servidor. Embora ele não fale de recompensas materiais, deixa claro que se sentir reconhecido é algo que o motiva. Isso se liga ao conceito de “valência”, que na teoria de Vroom significa o valor que cada pessoa dá às possíveis recompensas. Para esse servidor, a recompensa mais importante pode ser emocional, como se sentir respeitado e valorizado.

O Entrevistado 05 traz exemplos mais práticos e flexíveis, como dia de folga no aniversário, *home office* ou jornada flexível. Ele acredita que esse tipo de recompensa, mais comum na iniciativa privada, também poderia ser aplicado no serviço público. Isso mostra que, se houvesse uma política de gestão de desempenho que incluísse essas vantagens, os servidores se sentiriam mais motivados a se dedicar, ou seja, se eles enxergarem que seu esforço pode ser recompensado com algo que desejam, pensamento que confirma o disposto por Farias (2014) sobre desempenho e recompensas.

Dessa forma, percebe-se que, se a avaliação de desempenho for bem implementada, com critérios claros e justos, ela pode se tornar um instrumento de motivação. Mas, para que a implementação ocorra, os servidores precisam acreditar que seus esforços serão avaliados de forma correta e que as recompensas realmente virão e, mais ainda, que essas recompensas tenham valor para eles.

5 CONCLUSÃO

A gestão de desempenho voltada para os servidores que estão no nível mais alto de suas carreiras mostra-se como algo relevante para a criação de novas políticas, sejam organizacionais (internas) ou nacionais. É necessário que haja uma reestruturação da avaliação de desempenho, de forma que possa ser uma ferramenta motivacional para esses servidores, podendo ser utilizada para a valorização e o reconhecimento pela entrega de resultados.

Esta pesquisa analisou, conforme a perspectiva dos entrevistados, a influência da gestão de desempenho na motivação dos profissionais que estão posicionados na última classe/padrão de suas carreiras. Dessa forma, com relação ao primeiro objetivo específico “Identificar as principais ferramentas de gestão de desempenho utilizadas no TRE-SE”, conclui-se que a principal ferramenta da gestão de desempenho utilizada no órgão é a avaliação de desempenho bilateral, na qual a nota é composta pela avaliação individual e avaliação do gestor imediato, sendo essa utilizada até o servidor chegar ao nível C13 de sua progressão funcional. Portanto, é possível concluir que é necessária uma análise do órgão para que seja desenvolvido um novo processo de avaliação de desempenho que alcance esses servidores, e leve em consideração, suas unidades de lotação e suas atividades, devendo também haver a conscientização dos gestores sobre a importância de tal avaliação.

Para o segundo objetivo específico “Identificar os fatores motivacionais dos servidores públicos federais no final da progressão funcional no TRE-SE”, depreendeu-se a partir dos participantes entrevistados que os fatores motivacionais para esses servidores se referem ao ambiente de trabalho, à cultura organizacional, à remuneração e à realização profissional.

Em relação ao terceiro objetivo específico “Compreender a percepção dos servidores posicionados na última classe/padrão da carreira sobre gestão de desempenho e carreira”, concluiu-se que os servidores entrevistados percebem uma relação entre a gestão de desempenho e motivação, principalmente pelo fato de que, por não haver uma forma de avaliar seu desempenho, não se sentem reconhecidos ou valorizados pelo trabalho que exercem, de modo que seu desempenho no trabalho não é visualizado, e conseqüentemente não é recompensado. Ademais, percebe-se que a ausência de uma política de avaliação de desempenho que contemple os servidores no ápice da carreira pode gerar um sentimento de estagnação e invisibilidade funcional.

Mesmo com estabilidade e experiência acumulada, esses profissionais demonstram, nas falas coletadas, o desejo de reconhecimento, valorização e oportunidade de contribuição estratégica. Isso reforça a necessidade de repensar as práticas de gestão de pessoas no setor público, em especial no que diz respeito à motivação de servidores que, embora não estejam mais em fase de progressão funcional, ainda exercem atividades essenciais e entregam resultados.

Assim, a gestão de desempenho, quando aplicada de forma estratégica, torna-se um elemento-chave para fortalecer a motivação, a produtividade e o comprometimento no serviço público, independentemente da etapa da carreira em que o servidor se encontra. Conclui-se, por fim, que é necessário o desenvolvimento de uma avaliação de desempenho que alcance todos os servidores em exercício, que seja bem elaborada e leve em consideração as entregas e as unidades, que seja justa em suas métricas, e que tenha também a finalidade de valorizar os profissionais.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar das contribuições que este estudo oferece para a compreensão da relação entre gestão de desempenho e motivação de servidores públicos no topo da carreira, algumas limitações devem ser consideradas, a exemplo do público-alvo, pois a pesquisa foi direcionada exclusivamente aos servidores posicionados na última classe/padrão da carreira do TRE-SE, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados para outras realidades institucionais ou para servidores em diferentes fases da carreira.

Além disso, a abordagem qualitativa e o número reduzido de participantes podem limitar a abrangência das percepções coletadas, embora permitam um aprofundamento nas experiências e sentimentos relatados. As falas refletem realidades individuais, que podem variar significativamente mesmo dentro de um mesmo contexto organizacional. Ademais, as resoluções que versam sobre o tema gestão de desempenho possuem mais de 15 anos inalteradas, de forma que foram fatores dificultadores.

5.2 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se que estudos futuros tenham foco nos servidores posicionados na última classe padrão de sua carreira, para que haja mais discussões e visibilidade sobre esse tema relevante, além de entrevistar servidores em diferentes órgãos, de modo que possam

contribuir com essa pesquisa. Sugere-se também que sejam feitas entrevistas comparativas entre servidores que ainda estão progredindo e aqueles que já chegaram ao topo da carreira, fazendo esse contraponto e entendendo os dois lados.

O presente trabalho preocupou-se em tratar sobre um tema relevante, que é a gestão de desempenho, como objeto de estudo os servidores estáveis. Porém, esse objeto ainda não possui tanta visibilidade nos artigos acadêmicos, conforme pôde ser comprovado por meio da pesquisa na literatura e, apesar das dificuldades encontradas, a pesquisa atingiu seu objetivo, fornecendo novas reflexões sobre a realidade da gestão de desempenho para os servidores que estão posicionados na última classe/padrão.

REFERÊNCIAS

- AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. P. **Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público.** Palmas: **Revista Humanidades e Inovação**, v.3, n.1. 2016.
- ALURI, R; REICHEL, M. **Performance evaluation: a deadly disease?** The Journal of Academic Librarianship, v. 20, n. 3, p. 145-155, 1994.
- ASSIS, L. O. M. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais.** Dissertação (mestrado) — Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo Lisboa:** Edições 70, 1977.
- BAYLÃO, A. L. S.; OLIVEIRA, V. M. **Os problemas da gestão de pessoas na administração pública: uma análise bibliográfica.** In: Congresso de Administração, p.1-13, Ponta Grossa – Paraná, 2015.
- Bemfica, JT, & e Saúde em Debate, RP Lacombe, FJ M (2011). **Recursos Humanos: princípios e tendências** (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W. **Determinantes do estilo de comportamento motivacional: planejamento e validação de um instrumento de diagnóstico; bases teóricas de contingência motivacional.** 1988. Tese (Livre Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1988.
- BETRYBE. **Pirâmide de Maslow: o que é e como funciona?** [s.d.]. Disponível em: <https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 04 abr. 2025.
- BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S.; MCDEVITT, L. **Sistemas integrados de medição de desempenho: um guia de desenvolvimento.** **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 5, p. 522-534, 1997.
- BOTELHO, T. R.; HELD, T. M. **Da administração pública burocrática à gerencial: O desafio da politização da burocracia no presidencialismo de coalizão.** **Revista do Direito**, n. 63, p. 163-185, 19 ago. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL. **Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).** Avaliação de desempenho. Disponível em: [https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/724-institucional/comissoes-institucional/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/596-avaliacao-de-desempenho#:~:text=MPE/MT:%20\(Banco%20de%20Projetos%20do%20CNMP%2C%20c%20c%3%B3digo,ESP%20%20%3%8DRITO%20SANTO:%20UMA%20PROPOSI%3%87%20%3%83O%20FUNDAMENTADA%20NA%20MERITOCRACIA](https://www.cnmp.mp.br/portal/institucional/724-institucional/comissoes-institucional/comissao-de-controle-administrativo-e-financeiro/ordenador-de-despesas/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/596-avaliacao-de-desempenho#:~:text=MPE/MT:%20(Banco%20de%20Projetos%20do%20CNMP%2C%20c%20c%3%B3digo,ESP%20%20%3%8DRITO%20SANTO:%20UMA%20PROPOSI%3%87%20%3%83O%20FUNDAMENTADA%20NA%20MERITOCRACIA). Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. Rio de Janeiro: Imprensa Nacional, 1934. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm. Acesso em: 10 abr. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016].

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Regulamenta a avaliação de desempenho individual e institucional no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Lex: Diário Oficial da União de 27 de fevereiro de 1967.

BRASIL. **Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre as carreiras dos servidores do Poder Judiciário da União e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm#art30. Acesso em: 27 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.934, de 11 de dezembro de 2019**. Regulamenta o contrato referido no § 8º do art. 37 da Constituição Federal, denominado “contrato de desempenho”, no âmbito da administração pública federal direta de qualquer dos Poderes da União e das autarquias e fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13934.htm. Acesso em: 12 Mar.2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm. Acesso em: 12 Mar.2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.582, de 30 de agosto de 2007**. Dispõe sobre o desenvolvimento, nas carreiras, dos servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal dos Tribunais Eleitorais e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/legislacao/compilada/res/2007/resolucao-no-22-582-de-30-de-agosto-de-2007>. Acesso em: 20 dez. 2024.

BRASIL. **Resolução nº 43, de 12 de dezembro de 2008**. Institui, no âmbito do Conselho da Justiça Federal e da Justiça Federal de primeiro e segundo graus, o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho Funcional – SIADES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2008. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/publico/biblioteca/Res%20043%20de%202008>. Acesso em 23 mar. 2025.

CAVALCANTE, P. L. C.; SILVA, M. S. **Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, v. 20, n. 43, p. 98-111, 25 mar. 2021.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVANETO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

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

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

DUNLEAVY, P; MARGETTS, H; BASTOW, S; TINKLER, J. **New Public Management is dead: long live digital-era governance**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, n. 3, p. 467-494, jul. 2006. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1096970>. Acesso em: 04 abr. 2025.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R. & HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DUTRA, J. S. **Administração da carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FARIAS, T. F. F. **Avaliação de desempenho no Brasil: aplicação, análise e implicações no contexto do Tribunal de Contas da União (TCU)**. 2014. 85 p. Brasília: Senado Federal, Instituto Legislativo Brasileiro. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/513212>. Acesso em 20 mar. 2025.

FELICIANO, F. K.; ALVES, J. K.; WILLERDING, I. A. V.; SANTOS, Á.; LAPOLLI, É. M. A importância da gestão por indicadores de desempenho para a competitividade organizacional. In: **INOVA 2018 – Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia**, São Bento do Sul-SC, 2018. Disponível em:

https://www.udesc.br/arquivos/ceplan/id_cpmenu/1596/banner_b_16681942043503_1596. Acesso em: 17 jan. 2025.

FILHO, A.A; ARAÚJO, M.A.D. **Teoria das expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil**. Revista UNI-RN, Natal, v. 2, n. 1, p. 45–60, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/21/43>. Acesso em: 16 abr. 2025.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FLORES, M. V. R. **Os modelos de administração pública: reflexão sobre o perfil dos servidores públicos do município de Santana do Livramento – RS**. 2017. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDFINCH, S. New Zealand: reforming a new public management exemplar? In: GOLDFINCH, S.; WALLIS, J. (Eds.). **International handbook of public management reform**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009. Chapter 9.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

JUSTIÇA FEDERAL DE ALAGOAS. **Progressão funcional**. Disponível em: <https://ngp.jfal.jus.br/guia-do-servidor/progressao-funcional>. Acesso em: 16 abr. 2025.

LINO, M. L. G. A. S. **Motivação e avaliação de desempenho na administração pública**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade do Minho, Braga, 2020.

LONGO, A. **Gestão estratégica de pessoas: como administrar talentos na organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg.** *Studio Diversa da Universidade Federal da Paraíba*, v. 1, n. 1, p. 62-86, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 3º edição, São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MASLOW, A. **A Psicologia do Ser.** Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MAZZOTTI, A. J. **Usos e abusos dos estudos de caso.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-650, set./dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04. abr. 2025.

MENDONÇA, C. J. **A influência da estabilidade na motivação dos servidores administrativos da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional, à luz da Teoria Bifatorial de Herzberg.** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008

NASCIMENTO, F. P. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática: como elaborar TCC.** Brasília: Thesaurus, 2016.

NEVES, Fernando *et al.* **Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa.** *Revista Epacios*. vol. 38, nº 07, p. 6. 2017.

NUNES, B. R. S. **Motivação na UFRPE: um estudo qualitativo com os colaboradores, à luz das três teorias motivacionais.** 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

OLIVEIRA-CASTRO, G.A; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo.** São Paulo. 1996.

ONGARO, E. **Public Management Reform and Modernization: trajectories of administrative change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain.** UK: Edward Elgar Publishing, 2009.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília, DF: MH Comunicação, 1994.

PALUDO, V.; RECK, J. R. Políticas industriais brasileiras e a administração pública: A relação entre as administrações patrimonialista, burocrática, e gerencial com as políticas de industrialização. **RBSD – Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 12, n. 1, jan./abr. 2025.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 120, p. 7-40, jan./abr. 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In: ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Atlas, 2009.

SÁ, R. A. C.; SACHETI, S. B. **Teorias motivacionais versus qualidade de vida no trabalho**. 2015. 62 f. Trabalho de curso. (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SCHWARTZMAN, S. **Bases do autoritarismo brasileiro**. 4. ed. - Rio de Janeiro: Publit Soluções Editoriais, 2007.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão à luz das teorias motivacionais. **Revista de Administração Raimed**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações e suas opções de trabalho**. São Paulo. Nobel, 1996.

SINGLETON, J. **Royce et al Aproxes to social research New York: Oxford University Press**, 1970.

STADNICK, K. T. **Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração pública: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina**. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Departamento de Administração. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos acadêmicos** / Universidade Federal de Sergipe. Departamento de Administração. – 2. ed. – São Cristóvão, SE, 2024. 88 p. : il

VIEIRA, M. A. L.; GONÇALVES, C. A.; TAVARES, F. A. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 1, p. 16-34, jan./fev. 2011.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Universidade de Brasília, São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004.

WYSE, R. M. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

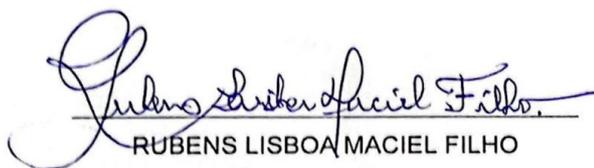
APÊNDICES

APÊNDICE A - Autorização para realizar as entrevistas no órgão selecionado

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, RUBENS LISBOA MACIEL FILHO, CPF 366.801.685-20, ocupante do cargo de Diretor-Geral do TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE, autorizo a divulgação do nome da instituição, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica realizada no âmbito do curso de bacharelado em Administração da Universidade Federal de Sergipe, para a elaboração do trabalho de conclusão de curso com a temática de "GESTÃO DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES POSICIONADOS NA ÚLTIMA CLASSE/PADRÃO DA CARREIRA: UMA ANÁLISE NO TRE-SE" que possui como objetivo geral: "Compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem influenciar na motivação dos servidores que estão posicionados na última classe/padrão de suas carreiras".Elaborado pela discente MARIA DE FÁTIMA FONSECA SANTOS, matrícula nº 202000010539 .

Aracaju - SE, 11 de março de 2025.



RUBENS LISBOA MACIEL FILHO

DIRETOR GERAL

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DE SERGIPE

APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista

- 1- O que te motiva a exercer as suas atividades laborais?
- 2- Tomando como referência motivação no trabalho, o que mais te motivou a desempenhar suas funções da melhor forma no início de sua carreira no serviço público?
- 3- O que você entende sobre gestão de desempenho e suas ferramentas (ex: avaliação de desempenho) no setor público?
- 4- Na sua opinião, quais são os principais objetivos da gestão de desempenho?
- 5- Você sente que a gestão de desempenho possui influência na qualidade dos serviços prestados à população? se sim, de que forma?
- 6- Você acredita que a gestão de desempenho possui influência na motivação dos servidores que já estão no topo da carreira?
- 7- Há quanto tempo você chegou ao nível mais alto da progressão funcional?
- 8- Após chegar no padrão e classe mais altos de sua carreira, o que mais te motiva a continuar desempenhando suas funções com eficiência e eficácia?
- 9- Você percebe mudanças na sua motivação desde que atingiu o nível máximo da carreira? o que mudou?
- 10- Considerando que você não pode mais progredir na carreira (levando em consideração as leis/ resoluções atuais), como isso afeta sua motivação para continuar com um bom desempenho?
- 11- Você acredita que há alguma forma de valorização/ reconhecimento atrelado ao desempenho para os servidores que estão no final da progressão funcional? Se não, o que poderia ser feito para valorizá-los?
- 12- Você percebe diferenças de engajamento entre servidores que ainda podem progredir e aqueles que já chegaram ao topo da carreira? (considerar o empenho na entrega de resultados)
- 13- Você acredita que a avaliação de desempenho ainda faz sentido para os servidores no nível mais alto da carreira? por quê?
- 14- De que forma seria elaborada essa avaliação? quais indicadores seriam levados em consideração? qual seria a periodicidade? qual poderia ser a recompensa por um bom desempenho?
- 15- Se pudesse sugerir algo para melhorar a gestão de desempenho no serviço público, o que recomendaria?
- 16- Você acredita que programas de capacitação ou novos desafios dentro do órgão poderiam contribuir para manter o seu interesse no trabalho? por quê?
- 17- Caso houvesse uma nova regulamentação sobre gestão de desempenho, para os servidores estáveis (considerar aqui os que estão no C13), quais aspectos deveriam ser considerados para que esses servidores se sentissem mais valorizados?
- 18- Há algum outro aspecto que não foi abordado, mas que você considera importante sobre o tema?