

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURAOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL

**MEDIAÇÃO DOS CONTROLES INFORMAIS NA RELAÇÃO ENTRE
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO EM SERVIDORES TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS**

ISABELA DEGANI DE OLIVEIRA

DOURADOS - MS

2023

ISABELA DEGANI DE OLIVEIRA

**MEDIAÇÃO DOS CONTROLES INFORMAIS NA RELAÇÃO ENTRE
MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO EM SERVIDORES TÉCNICOS-
ADMINISTRATIVOS**

Projeto de dissertação apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva.

DOURADOS – MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

O48m Oliveira, Isabela Degani De
MEDIÇÃO DOS CONTROLES INFORMAIS NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E
DESEMPENHO EM SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS [recurso eletrônico] /
Isabela Degani De Oliveira. -- 2023.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados,
2023.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:
<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Motivação. 2. Desempenho. 3. Controles Informais. 4. Servidores Técnico-administrativos. 5.
COVID-19. I. Silva, Prof. Dr. Thiago Bruno De Jesus. II. Título.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR ISABELA DEGANI DE OLIVEIRA, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos seis dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e três, às treze horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "**MEDIAÇÃO DOS CONTROLES INFORMAIS NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DO SETOR PÚBLICO**", apresentada pela mestrandia Isabela Degani de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Alexandre de Souza Correa/UFGD (membro PROFIAP local), Esp. Cristiane Aparecida da Silva/UFGD (membro técnico), Prof. Dr. Cleston Alexandre dos Santos/UFMS (membro titular externo), Prof. Dr. Alexandre Rabêlo Neto/UFPI (membro PROFIAP Rede). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer ao candidato e aos integrantes da banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada aprovada.

O Presidente da Banca atesta a participação dos membros que estiveram presentes de forma remota, conforme declarações anexas. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados/MS, 06 de abril de 2023.



Documento assinado digitalmente
ALEXANDRE DE SOUZA CORREA
Data: 10/04/2023 14:16:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



Documento assinado digitalmente
CRISTIANE APARECIDA DA SILVA
Data: 10/04/2023 11:01:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus
Silva Presidente/orientador

Prof. Dr. Alexandre de Souza
Correa

Esp. Cristiane Aparecida da Silva
Membro Técnico

Prof. Dr. Cleston Alexandre dos
Santos
Membro Titular Externo
(Participação Remota)



Documento assinado digitalmente
ALEXANDRE RABELO NETO
Data: 06/04/2023 17:26:31-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Rabêlo
Neto
Membro PROFIAP Rede
(Participação Remota)

Aos meus pais Luís e Daniela, e aos meus filhos
Miró, Dudu e Chico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha família, Luís, Daniela e Ana Carolina, pelo suporte e incentivo nos momentos difíceis.

Aos professores e colegas do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFGD), em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva, que, com muita paciência, colocou-se sempre a disposição para enriquecer este trabalho.

À UFGD, onde conclui minha graduação e que, mais uma vez, me permitiu avançar em meus estudos.

Por fim, meus sinceros agradecimentos a todos que, de alguma forma, cruzaram meu caminho durante essa jornada e me permitiram chegar aonde hoje estou.

RESUMO

O estudo tem como objetivo analisar a relação entre motivação e desempenho no trabalho sob o intermédio dos controles informais, imersa no contexto pandêmico. A população pesquisada engloba servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), sendo 209 as respostas válidas e completas. Utilizou-se de uma abordagem quantitativa ao problema, com objetivo caracterizado como descritivo e o procedimento, de levantamento. Para isso, foi aplicado questionário elaborado pela junção de três diferentes instrumentos: *The Work Preference Inventory*, Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, e Medida de Controles Informais. A análise foi feita a partir do *software* SmartPLS e buscou investigar a existência de conexões entre os constructos sob a ótica do Modelo de Equações Estruturadas (*Structural Equation Model – SEM*), com ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square - PLS*). Ainda, foi realizada análise multigrupo (MGA). Como resultado das análises, foi possível verificar um aumento no desempenho no trabalho em associação à motivação. Verificou-se também a influência positiva do controle informal pessoal. Entretanto, demonstrou-se um efeito contraproducente do controle informal cultural e uma diferença não significativa entre os grupos de servidores que trabalharam em formato presencial e remoto. A contribuição teórica esperada se dá à medida que apresenta relações entre os constructos dentro de um contexto específico. A identificação das consequências advindas de um período de crise é de suma importância para direcionar tomadas de decisões mais adequadas. A contribuição prática se dá na possibilidade elevar o desempenho dos servidores públicos através da investigação das relações com a motivação e os controles gerenciais. Tal fato também pode levar a melhor utilização do dinheiro público, tornando mais eficaz e célere os serviços ofertados pela instituição.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Controles Informais. Servidores Técnico-administrativos. COVID-19.

ABSTRACT

The study aims to analyze the relationship between motivation and performance at work under the intermediation of informal controls, immersed in the current pandemic context. The surveyed population includes technical-administrative staff from the Federal University of Grande Dourados (UFGD), with 209 valid and complete responses. A quantitative approach to the problem was used, with a descriptive objective and a survey procedure. For this, a questionnaire prepared by the combination of three different instruments was applied: The Work Preference Inventory, Work Performance Self-Assessment Scale, and Informal Controls Measure. The analysis was performed using the SmartPLS software and sought to investigate the existence of connections between the constructs from the perspective of the Structured Equation Model (SEM), with partial least squares adjustment (PLS). Furthermore, a multigroup analysis (MGA) was performed. As a result of the analyses, it was possible to verify an increase in work performance in association with motivation. The positive influence of personal informal control was also verified. However, a counterproductive effect of informal cultural control was demonstrated and a non-significant difference between the groups of servers that worked in face-to-face and remote formats. The expected theoretical contribution occurs as it presents relationships between the constructs within a specific context. Identifying the consequences arising from a period of crisis is of paramount importance to guide more appropriate decision-making. The practical contribution is given in the possibility to increase the performance of civil servants through the investigation of the relationships with motivation and managerial controls. This fact can also lead to a better use of public money, making the services offered by the institution more effective and faster.

Keywords: Motivation. Performance. Informal Controls. Technical-administrative Staff. COVID-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de pesquisa

Figura 2 – Modelo estrutural

Figura 3 – Análise de inclinação simples da mediação controle cultural x motivação

Figura 4 – Análise de inclinação simples da mediação controle pessoal x motivação

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teste de KMO e Barlett.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índices de confiabilidade do modelo de mensuração

Tabela 2 – Validade discriminante pelo critério de razão Heterotrait-monotrait (HTMT)

Tabela 3 – Validade discriminante pelo critério Fornell-Larcker

Tabela 4 – Colinearidade estatística do modelo estrutural (VIF)

Tabela 5 – R^2 e f^2

Tabela 6 – Valores de T e P

Tabela 7 – MICOM – Invariância composicional

Tabela 8 – MICOM - Igualdade de valores médios

Tabela 9 – MICOM - Variâncias compostas

Tabela 10 – Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre formato de trabalho

Tabela 11 – Resultado das análises

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Problema de pesquisa.....	17
1.2. Objetivos.....	18
1.1.1. Objetivo geral.....	18
1.1.2. Objetivos específicos.....	19
1.3. Justificativa e relevância da pesquisa.....	19
1.4. Estruturação do trabalho.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1. Motivação.....	21
2.2. Desempenho.....	24
2.3. Controle gerencial informal.....	27
2.4. Contexto pandêmico e formatos de trabalho.....	29
3. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES.....	31
4. METODOLOGIA.....	36
4.1. Caracterização da pesquisa.....	36
4.2. População e amostra.....	37
4.3. Coleta de dados e questionário da pesquisa.....	38
4.4. Análise de dados.....	39
5. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES.....	40
5.1. Tratamento de dados e Análise Fatorial Exploratória.....	40
5.2. Análise do modelo.....	41
5.3. Análise multigrupo.....	47
5.4. Discussão dos resultados.....	50
6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	52
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	56

8. APÊNDICE.....	66
8.1. APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	66
8.2. APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	68
8.3. APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DOS INDICADORES	72
8.4. APÊNDICE D - RELATÓRIO TÉCNICO	73

1. INTRODUÇÃO

Diante de mudanças de perspectivas relacionadas à força de trabalho, as quais propuseram uma maior visibilidade a aspectos cognitivos e comportamentais dos trabalhadores em detrimento daqueles físicos (HENNESSEY *et al.*, 2014), teorias organizacionais focadas no sujeito passaram a ser exploradas com mais profundidade. A literatura de administração, contabilidade e psicologia convergem quanto ao enfoque em aspectos comportamentais, visto que podem ser considerados poderosas ferramentas de identificação e análise de práticas mais produtivas (BICHETT; VARGAS, 2021). Por este motivo, fatores que apresentam influência direta ou indireta na forma de agir dos indivíduos, como motivação, controle e desempenho, possuem alta relevância (HALL, 2008).

Estudos sobre motivação no ambiente de trabalho são desenvolvidos desde o início do século XX, em virtude de se apresentar como uma dimensão relevante de atuação sobre o comportamento (GONDIM; SILVA, 2004). De forma mais ampla, várias pesquisas (VAN KNIPPENBERG, 2000; MILNE, 2007) buscam entender a maneira pela qual o constructo influencia as ações dos indivíduos, bem como a possibilidade de manipulá-la a favor da organização, especificamente quando se trata de comportamento laboral. Demonstram também que a correta utilização da motivação pode aumentar a produtividade e a satisfação das pessoas no que tange às atividades laborais (HASLAM; POWELL; TURNER, 2000). A investigação dos elementos que constituem a motivação também continua sendo alvo de pesquisa, a fim de identificar seu funcionamento e características principais.

Em vista disso, múltiplas teorias motivacionais foram elaboradas, com ênfase nas teorias de motivação intrínseca e extrínseca (AMABILE, 1993; DECI; GAGNÉ, 2005; ROBINSON *et al.*, 2014). Segundo Amabile *et al.* (1994), a primeira pode ser caracterizada por um sentimento de satisfação e de motivação pelo trabalho em si, enquanto a segunda determinada por objetivos que vão além da atividade laboral, como recompensas.

É possível estabelecer os controles gerenciais informais como elemento central no contexto das organizações (SIHAG; RIJSDIJK, 2018), em razão de influenciar o comportamento dos indivíduos através de características que propiciam a escolha seletiva dos funcionários e envolvimento com os princípios da organização. O controle gerencial tenta alinhar o comportamento e a tomada de decisão dos sujeitos com as metas e estratégias organizacionais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018). Ademais, contribui para a internalização dos objetivos e metas organizacionais pelos trabalhadores, com o propósito de engajar comportamentos que estimulem o sucesso da organização (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985).

Segundo Boff, Savariz e Beuren (2021), a satisfação do sujeito pode aumentar ou diminuir de acordo com os controles pessoais e culturais, o que se intensifica a medida em que o sujeito atinge maior motivação. Desse modo, o controle informal pessoal busca estimular condutas desejadas e inicia-se no processo de seleção e admissão, atuando também nos processos de treinamento e avaliação (KREUTZER *et al*, 2016). Já o controle informal cultural baseia-se em valores e crenças compartilhadas pela organização e é adotado quando acontece a internalização da cultura organizacional pelo membro através da socialização (PAUL; HENNIG-THURAU; GROTH, 2015).

Alguns estudos ainda demonstram ligações entre o desempenho e as demais variáveis desta pesquisa (SPECTOR, 2002; DECI; GAGNÉ, 2005; GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017; ANSARI, 1977). Em primeira instância, o desempenho representa comportamentos direcionados ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho, sobretudo referentes a atribuições esperadas para a realização de sua prática (COELHO JR *et al.*, 2010). O mesmo pode ser compreendido pela junção de duas dimensões principais: da tarefa e a contextual. A dimensão da tarefa inclui comportamentos ligados às atividades do trabalho, ao “fazer” em si (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015). Já a dimensão contextual se relaciona à construção de relacionamentos e abrange comportamentos de caráter social e psicológico, os quais facilitam o bom funcionamento da organização (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015).

A pesquisa é realizada em um contexto de grandes discussões acerca do tema de tomada de decisões em situação de crises (PANDINI; PEREIRA, 2020; GUIDETTI *et al*, 2022). Tal fato se dá pelas grandes mudanças e desafios postos pela pandemia de COVID-19, decretada em 2020. Os esquemas de trabalho sofreram alterações, uma vez que o distanciamento social se tornou ferramenta de combate à disseminação do vírus (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2021). De acordo com Shen *et al.* (2020), foram necessárias incorporação de práticas de *home office*, readequação do local de trabalho e maior atenção a políticas de saúde mental e física. Ademais, o trabalho remoto acarretou certa confusão entre os espaços laboral e pessoal, bem como aumentou a percepção de riscos e o nível de estresse dos trabalhadores (PANDINI; PEREIRA, 2020; RUDOLPH *et al*, 2020).

As adaptações ao contexto e a implementação de teletrabalho afetaram também o trabalho dos servidores públicos, uma vez que, junto a novidade do contexto, foram necessárias adaptações e reorganizações do ambiente, adicionado à carga socioemocional gerada pelo cenário pandêmico (PANDINI; PEREIRA, 2020). Considerando os técnicos-administrativos da

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), pode-se perceber obstáculos no que diz respeito às mudanças trazidas pelo contexto, tanto na inversão do formato de trabalho “tradicional” para o remoto, quanto na adaptação ao retorno das atividades presenciais (UFGD, 2022). A volta ao trabalho presencial é recente e possui escassez de estudos que apontem as mudanças decorrentes do período de *home office*, quais os impactos gerados pelo retorno e o que se pode esperar desse “novo normal” (RUDOLPH *et al*, 2020), tópicos a serem esclarecidos no presente trabalho. Mais além, se mostra relevante a discussão da percepção dos trabalhadores em relação a essa nova etapa.

Tais aspectos se tornam centrais no debate sobre a produtividade e o desempenho dos trabalhadores e as influências, positivas e negativas, relacionadas às circunstâncias, visto que há uma demanda social de maior celeridade e eficácia por parte da administração pública (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Diante disso, o presente estudo busca relacionar motivação e desempenho, moderadas pelos controles informais, imerso no contexto de pandemia, sob a ótica dos servidores públicos de uma universidade federal.

1.1. Problema de pesquisa

A pesquisa é elaborada a partir das diversas relações entre motivação, desempenho e controles informais. Assim, é feita uma discussão integrada dos temas sob a perspectiva dos técnicos administrativos de uma universidade pública, especificamente no recorte temporal da pandemia de coronavírus.

Estudos têm mostrado a relevância de fatores que podem influenciar aspectos comportamentais dos indivíduos no trabalho (DECI; GAGNÉ, 2005; SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA; GARCÍA-JUAN, 2019; BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021). No tocante à motivação, identifica-se que o fator tem grande abrangência de pesquisas relacionadas à satisfação no trabalho (ROOS; VAN EEDEN, 2008), bem como ao comprometimento organizacional (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). Também foi estudado a partir de suas taxonomias como desenvolvido por Amabile *et al* (1994) e Hennessey *et al* (2014), os quais apresentaram a motivação como intrínseca e extrínseca, e Deci e Gagné (2005), que apresentaram a Teoria da Autodeterminação.

Em relação à variável desempenho, esta foi analisada sob diferentes perspectivas: Goebel e Weißenberger (2017) abordaram o desempenho organizacional, Lau e Lim (2002) apresentaram conceitos de desempenho gerencial e a avaliação e medição de desempenho foram trabalhadas por Merchant e Van der Stede (2018). A partir dos estudos anteriores, propõe-se

analisar os efeitos da motivação sobre o desempenho dos trabalhadores, assim como demonstra Spector (2002).

A mediação dos controles informais na relação motivação-desempenho se apresenta na identificação dos trabalhadores com sua organização, bem como no planejamento de ações desenvolvidas para facilitar o alcance de um desempenho mais elevado por parte dos membros internos (ANSARI, 1977). Pesquisas foram desenvolvidas com a finalidade de acrescentar novas evidências ao arcabouço, como em organizações contemporâneas (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017), nas consideradas melhores empresas para trabalhar (BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021) e empresas familiares (ANDERSON; LUNKES; MONTEIRO, 2020). Nessa linha, Wohlgemuth *et al.* (2019) sugere a exploração do papel dos controles informais em diferentes contextos, motivo pelo qual se mostra importante o estudo de tais imersos na realidade do setor público.

Ao considerar o cenário de pandemia de COVID-19, diversos aspectos foram estudados com o intuito de associar a volta ao trabalho presencial a estressores psicológicos, os quais poderiam influenciar a *performance* dos trabalhadores (MOYO *et al.*, 2022). Dentre eles, pode-se citar o desenvolvimento de entraves psicológicos, principalmente naqueles que foram atingidos de forma mais agressiva pela doença, a percepção de maior risco à saúde e a carga de trabalho diferenciada (RUDOLPH *et al.*, 2020). Ainda, pesquisas recentes demonstram a relação entre os aspectos de produtividade, motivação e iniciativa com recursos pessoais, considerados base fundamental para uma melhor adaptação aos tempos de pandemia de COVID-19 (GUIDETTI *et al.*, 2022). Apesar da iniciativa de alguns pesquisadores, a escassez de estudos dificulta uma delimitação mais precisa dos efeitos desse cenário.

Diante do explorado, tem-se como objetivo analisar a relação entre motivação e desempenho, sob a mediação dos controles informais, levando em conta o contexto atual, a partir do qual delineou-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o efeito da mediação dos controles informais na relação entre motivação e desempenho dos técnicos administrativos da UFGD?

1.2. Objetivos

1.1.1. Objetivo geral

Analisar a mediação dos controles informais na relação entre motivação e desempenho no trabalho dos servidores públicos da UFGD no atual contexto de pandemia.

1.1.2. Objetivos específicos

Para compreensão do fenômeno, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos para alcançar o objetivo geral.

- a) Identificar a relação entre a motivação e o desempenho no trabalho;
- b) Verificar os efeitos do controle informal cultural e pessoal na relação entre motivação e desempenho no trabalho;
- c) Analisar a relação entre a motivação, controles informais e o desempenho no trabalho, moderado pela formato de trabalho dos servidores (remoto e presencial)
- d) Propor estratégias de aumento de desempenho a partir desta pesquisa (produto técnico).

1.3. Justificativa e relevância da pesquisa

A pesquisa justifica-se, inicialmente, por limitações relacionadas ao ator envolvido, como demonstram Oliveira e Estivalet (2019). É possível observar abrangência de estudos relacionados à área privada em detrimento do setor público, que demonstra menor relevância nas pesquisas (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020). Somado a isso, obstáculos enfrentados pelo setor em questão, como a dificuldade de expandir as ferramentas digitais e a rigidez burocrática da gestão (GUIDETTI *et al*, 2022), diferenciam as medidas tomadas pelo mesmo daquelas tomadas pelo setor privado, tornando importante uma abordagem mais específica do tema.

Outra lacuna teórica encontrada diz respeito ao contexto pandêmico vivenciado em escala global, considerando tanto o alastramento de infecções pelo vírus da COVID-19, quanto o período de retorno às atividades socioeconômicas (KRISHNAMURTHY, 2020; WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2021). A imprevisibilidade do cenário evidenciou um certo despreparo das organizações e trabalhadores em relação a crises sanitárias de tamanha escala, deixando relevantes questões sobre como responder de forma eficaz à crise de COVID-19 (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2021). Assim, tal cenário acarretou mudanças e uma nova forma de pensar a atividade laboral e as situações cotidianas (PANDINI; PEREIRA, 2020), fato que pede por estudos mais aprofundados e que possam contribuir à temática.

Além disso, considerando o cenário apresentado, novamente se verifica uma certa falta de atenção ao setor público. Estudos foram realizados com foco em grupos ocupacionais com maior exposição ao risco, como enfermeiros e médicos, majoritariamente relacionados ao estresse e aos aspectos psicológicos (GUIDETTI *et al*, 2022). Entretanto, Rudolph *et al* (2020) aponta a escassez de pesquisas direcionadas aos demais grupos ocupacionais, as quais tratariam

problemas de saúde, segurança e bem-estar dos indivíduos. Percebe-se, portanto, a escassez de estudos voltados aos setores classificados como de menor exposição ao risco, como o setor da administração pública (GUIDETTI *et al.*, 2022).

Ademais, a diversidade de possíveis conexões de cada constructo (AMDAN *et al.*, 2016; BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021; KAVESKI *et al.*, 2020) desperta a necessidade de buscar esclarecimentos sobre como tais variantes interagem entre si e, assim, analisar os fatores que podem influenciar o desempenho no trabalho. Um estudo que correlacione as variáveis apresentadas, identificando seus padrões de mudança, pode contribuir para tomada de decisão mais assertiva e na consolidação de conhecimentos no campo.

Dessa forma, torna-se relevante a pesquisa e discussão das possíveis influências da motivação no desempenho dos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, moderadas por controles gerenciais informais à luz das mudanças acarretadas pela pandemia de COVID-19, uma vez que estudos que ampliem a compreensão de tais constructos podem colaborar para o aprimoramento e a implementação de novos processos organizacionais, tanto em nível individual, quanto de tarefas e grupos (PASETTO; MESADRI, 2011).

Nessa perspectiva, a contribuição teórica desenvolve-se a partir das lacunas levantadas, buscando entendê-las de forma a acrescentar no estudo das temáticas. Para além disso, o estudo contribui à medida que apresenta correlações entre os constructos dentro de um contexto específico. A identificação das consequências advindas de um período de crise é de suma importância para direcionar tomadas de decisões mais adequadas, seja em relação ao resultado da pandemia de coronavírus, especificamente, seja em relação a novos obstáculos à frente.

Além disso, o entendimento das interrelações entre as variáveis propostas dá espaço para contribuições práticas decorrentes da pesquisa. Estas podem ser expressas na possibilidade de elevação do desempenho da população-alvo do estudo, os servidores públicos de uma universidade federal, através da definição do perfil ocupacional da instituição e de decisões mais assertivas. Tal aumento de desempenho pode levar a melhor utilização do dinheiro público no que diz respeito ao capital humano, tornando mais eficaz e célere os serviços ofertados pela organização.

1.4. Estruturação do trabalho

Para responder ao problema de pesquisa, o presente trabalho foi dividido em cinco seções. A primeira seção corresponde a introdução, que abrange o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa e relevância da pesquisa e estruturação do trabalho. Depois, a seção de fundamentação teórica discorre sobre a revisão de literatura das

temáticas, iniciando pela motivação, seguida do desempenho, controle gerencial informal e impactos da pandemia de COVID-19. O desenvolvimento de hipóteses é realizado na terceira seção.

A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para delimitar os procedimentos do estudo. Integrados a ela estão: a caracterização da pesquisa, a população e amostra definidas, bem como os constructos e o cronograma de pesquisa. Além disso, é estabelecida a coleta de dados, instrumento e questionário utilizado, e a forma de análise de dados.

Na quinta seção, apresenta-se de fato uma análise aprofundada dos dados coletados, a qual dá suporte à discussão e resultados da pesquisa. Por fim, são apontadas as conclusões e recomendações frutos do estudo. Nas duas últimas seções estão as referências e apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, foi desenvolvida a revisão de literatura, a qual engloba os constructos da motivação e desempenho, passando também pela mediação dos controles informais.

2.1. Motivação

O constructo de motivação vem sendo estudado com maior profundidade desde o início do século XX (MASLOW, 1943; HERZBERG, 1965; AMABILE, 1993; DECI; GAGNÉ, 2005). Como fruto desses estudos, diversas teorias motivacionais surgiram, as quais buscam, em sua maioria, investigar e analisar elementos que podem influenciar o comportamento dos indivíduos. No ambiente organizacional, tais teorias surgem como resposta à mudança do papel da força de trabalho, que apresentou crescente relevância do aspecto cognitivo dos trabalhadores em detrimento do físico (HENNESSEY *et al.*, 2014). Assim, as teorias da motivação passaram a ser utilizadas como ferramentas para identificar, prever e influenciar as ações e condutas dos sujeitos, com a finalidade de aumentar a produtividade e a satisfação das pessoas no que tange às atividades laborais (BICHETT; VARGAS, 2021).

São diversas as teorias que se arriscam a explicar os aspectos, função e origem da motivação. Como classificação, é possível agrupá-las em teorias de processo, as quais enfatizam os processos cognitivos e as percepções do indivíduo em relação ambiente ao seu redor, e teorias de conteúdo, focadas em atributos e necessidades internos ao sujeito (ISAAC; ZERBE; PITT, 2001; PARIJAT; BAGGA, 2014).

Dentre as primeiras teorias desenvolvidas está a Teoria das Necessidades de Maslow, uma teoria de conteúdo, a qual considerou as necessidades humanas - fontes de motivação - de forma hierárquica e piramidal. As necessidades fisiológicas foram colocadas na base, seguidas de

segurança, amor/pertencimento, estima e, por fim, realização pessoal (MASLOW, 1943). Segundo Maslow (1943), uma vez que um objetivo foi cumprido, ou seja, que as necessidades de uma área foram satisfeitas, a motivação passa a se ligar com o próximo objetivo.

Pouco depois, a Teoria X e Y, elaborada por McGregor, indicou a influência das pressuposições dos gerentes em relação aos perfis dos trabalhadores sobre os estilos de gerenciamento. Esses perfis podem ser divididos em dois: o primeiro, correspondente a Teoria X, demonstrou um funcionário com desgosto pelo trabalho, que evita responsabilidades e tem ambição relativamente pequena. Este necessita de supervisão rígida, sob ameaça de punição ou promessa de recompensa como fator motivacional (KOPELMAN; PROTTAS; DAVIS, 2008). Já em relação ao segundo, funcionários com perfil Y, existe possibilidade de autogestão e autocontrole, visto que há comprometimento associado à satisfação e realização pessoal, assim como esforço voltado aos objetivos da organização. Nesse sentido, há também maior cooperação na relação funcionário-gerente e a motivação advém da proximidade entre objetivos pessoais e organizacionais (KOPELMAN; PROTTAS; DAVIS, 2008).

Outra teoria que ganhou ampla visibilidade como teoria de processo foi a Teoria da Expectativa de Vroom, depois desenvolvida por Porter e Lawler, que sugere que os sujeitos escolhem de forma consciente o curso das ações, baseados em percepções atitudes e crenças e como consequência do desejo de aumentar a satisfação e evitar o sofrimento (ISAAC; ZERBE; PITT, 2001). Três são as variáveis consideradas, sendo elas valência, instrumentalidade e expectativa. Ainda, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, caracterizada como de conteúdo, propôs uma relação entre os eventos acontecidos no ambiente de trabalho e as atitudes e satisfação dos funcionários.

Herzberg (1965) apresenta fatores higiênicos, associados a elementos externos à função, os quais são utilizados para manter – e não para estimular – comportamentos positivos. Esses elementos incluem: condições de trabalho, salário, políticas da companhia, segurança, relações interpessoais, entre outros. Já os fatores considerados motivadores caracterizam-se pela ênfase na responsabilidade individual de crescimento psicológico em detrimento da passividade encontrada nos fatores higiênicos. São aspectos intrínsecos ao trabalho, como reconhecimento, interesse pessoal na tarefa, crescente responsabilidade e possibilidade de desenvolvimento na ocupação (HERZBERG, 1965).

Outros autores entendem a motivação como extrínseca e intrínseca (AMABILE, 1993; DECI; GAGNÉ, 2005; ROBINSON *et al.*, 2014). A motivação extrínseca demonstra controle nas ações e um sentimento de “obrigação” de fazer. O envolvimento com o trabalho se dá na

busca de um objetivo que vai além da tarefa em si (LIRA; SILVA, 2015). Dessa forma, a motivação do trabalho é uma resposta a ganhos externos à atividade laboral, como recompensas, benefícios ou até mesmo reconhecimento (AMABILE, 1993). Todavia, ao passar do tempo, este tipo de motivação pode ser internalizado e começar a fazer parte da identidade do sujeito, deixando de ser percebido como um fator externo (HENNESSEY *et al.*, 2014).

Em contrapartida, segundo Deci e Gagné (2005), a motivação intrínseca é considerada “autônoma”, ou seja, o indivíduo se sente engajado pelo interesse gerado da atividade, que é realizada de forma voluntária. Há um sentimento de prazer e satisfação pessoal no trabalho (HENNESSEY *et al.*, 2014). Ainda, como citam Anderson, Lunkes e Monteiro (2020), tal motivação relaciona-se com a satisfação das necessidades psicológicas básicas do sujeito, o qual experimenta o senso de vontade e escolha sobre suas próprias ações.

Estudos também mostram que adultos motivados por fatores intrínsecos são mais prováveis a desenvolver criatividade em suas profissões (HENNESSEY *et al.*, 2014). Isto devido ao princípio da criatividade da motivação intrínseca: indivíduos demonstram maior criatividade quando são motivados fundamentalmente pelo interesse, prazer, satisfação e desafios encontrados na atividade, e não por fatores externos e induzidos (AMABILE, 2012). Além disso, uma pesquisa realizada por Makki e Abid (2017) demonstra que há significativa diferença entre homens e mulheres no que tange à motivação intrínseca, enquanto a motivação extrínseca não apresenta grande variação entre os sexos.

Outra perspectiva da motivação se dá em relação à cooperação e compromisso com aqueles ao seu redor. Se trata de uma conexão interpessoal na qual há interesse no engajamento em uma tarefa em conjunto pelo prazer do contato com o outro, que se difere do interesse pela tarefa em si vista na motivação intrínseca (MORAN; JOHN-STEINER, 2004). Ainda assim, estudos mostram que a associação entre motivação intrínseca à atividade e à interação entre o grupo resulta em um desempenho especialmente elevado (HENNESSEY *et al.*, 2014).

Amabile (1993) aponta que ambas as dimensões geram motivação para o “fazer” laboral, entretanto podem manifestar distintos efeitos em questões subjetivas e na qualidade da *performance*. Nesse sentido, sugere-se que a motivação pode influenciar tanto o desempenho quanto o bem-estar dos indivíduos, uma vez que traduz a percepção do sujeito no tocante às possibilidades que o ambiente de trabalho oferece para a realização das atividades (ANDERSON; LUNKES; MONTEIRO, 2020).

Pesquisas como a de Makki e Abud (2017) demonstram que ambas as motivações possuem papéis importantes, sendo que recompensas e reconhecimento atuam de forma tão relevante quanto o interesse e prazer pela atividade laboral, visto que funcionários motivados

intrínseca e extrínsecamente apresentam melhor desenvoltura na realização de tarefas (MAKKI; ABID, 2017). Por outro lado, teorias como de Avaliação Cognitiva (CET) propõem que a motivação intrínseca está intimamente ligada com os sentimentos de autonomia e competência, e que motivações do tipo extrínsecas, como recompensas tangíveis e avaliações, podem diminuir tais fatores intrinsecamente motivadores (DECI; GAGNÉ, 2005).

Autores também investigam conexões entre a motivação e outros constructos. Especificamente no contexto público, Lira e Silva (2015) afirmam que a motivação intrínseca exerce maior influência sobre o comportamento dos funcionários públicos, embora as compensações e recompensas de caráter extrínseco também podem elevar a motivação em geral e, conseqüentemente, provocar um maior desempenho destes trabalhadores. Ainda, ao serem orientados por normas organizacionais, os servidores estão sujeitos aos efeitos dos controles gerenciais, os quais influenciam sua motivação e desempenho de suas atividades (SOUZA; BACHTOLD, 2020)

Apesar da grande diversidade de teorias motivacionais, para esta investigação foi convencionado o uso dos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca, trazida pelos autores Amabile (1993) e Deci e Gagné (2005), devido a sua abrangente utilização e aceitação (LIRA; SILVA, 2015).

2.2. Desempenho

O conceito de desempenho é considerado plural e multicausal, posto que abarca múltiplos fatores de ordem individual, de contexto e organizacional (DENISI, 2000). Ainda, apresenta diversas ramificações e relativa complexidade (CARNEIRO et al., 2005). O arcabouço que se pretende explorar caracteriza-se por esforços do indivíduo em prática associadas ao cumprimento de objetivos e metas de trabalho (COELHO JR et al., 2010). É importante apontar que o desempenho não é alcançado por todo comportamento manifesto pelo sujeito, apenas aquele referente a seus afazeres e atribuições esperados para a realização de sua prática (COELHO JR et al., 2010). Corroboram com tal afirmativa Bendassolli e Malvezzi (2013), que compreendem o desempenho no trabalho como comportamentos exibidos por indivíduos em um contexto específico, selecionados a partir do que estes julgam ser esperado deles em determinada situação.

Para que o desempenho seja considerado eficaz, é fundamental que os trabalhadores tenham conhecimento suficiente para execução das tarefas designadas a eles e, conseqüentemente, sejam capazes de cumprir seu papel ocupacional (COELHO JR et al., 2010). Assim, é possível desenvolver e maximizar seus conhecimentos e habilidades pertinentes ao

exercício de seu cargo com a finalidade de atingir as metas e objetivos organizacionais (COELHO JR et al., 2010).

Quanto a análise, verifica-se que a literatura sobre o tema de desempenho no trabalho traz investigações bastante heterogêneas, uma vez que pesquisadores do comportamento organizacional adotam abordagens teóricas e metodológicas diversas (COELHO JR et al., 2010). Entretanto, é possível observar duas vertentes principais de análise: a primeira, investiga o aspecto comportamental referente ao desempenho e a outra, investiga os resultados ou produto do desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002). Os aspectos comportamentais dizem respeito àquilo que o sujeito faz no contexto organizacional, isto é, corresponde a suas práticas na função ocupacional (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015). Já os aspectos de resultados demonstram o fruto daquilo que é feito pelo indivíduo, as consequências de seus comportamentos (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015).

Tais aspectos se relacionam entre si, mas não se sobrepõem. Como apontam Campbell et al. (1993), há diversos fatores que podem influenciar os resultados de desempenho e que vão além dos comportamentos individuais, como a conjuntura econômica e políticas desenvolvidas. Somado a isso, a própria característica do desempenho (há comportamentos voltados para o desempenho, e há comportamentos que não o envolvem) dificulta a definição clara dos aspectos comportamentais do desempenho. Por este motivo, aspectos de resultados são relevantes como parâmetro, mas não como único objeto de desempenho (de PAULA; QUEIROGA, 2015)

Outra taxonomia clássica é a de Campbell (1990), o qual propôs uma categorização de comportamentos com o intuito de melhor explicar as facetas do desempenho. Para isso, dividiu os componentes em três grandes áreas: conhecimento declarativo; conhecimento procedimental; e motivação (TOMAZZONI; COSTA; SANTOS, 2017). A primeira área diz respeito a princípios, metas, interesses, capacidades e experiências. Já o conhecimento procedimental, representa habilidades cognitivas, psicomotoras e sociais importantes para o desempenho. Por fim, a motivação vincula-se ao nível de esforço apresentado pelos indivíduos, bem como ao grau de persistência dos mesmos.

Partindo desse modelo, outros pesquisadores sugeriram uma classificação mais simples (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015). Duas são as dimensões propostas: desempenho voltado para a tarefa; e desempenho voltado para o contexto (SONNENTAG; FRESE, 2002). O desempenho de tarefa refere-se aos comportamentos especificamente ligados às atividades do trabalho, ao que é esperado do indivíduo em determinado cargo ou função ocupacional (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015). São ações

consideradas necessárias para a execução do trabalho e que dependem sobretudo de habilidades cognitivas (de PAULA; QUEIROGA, 2015). Ainda, correspondem a contribuições técnicas do indivíduo à organização, as quais podem ser diretas (quando se trata de trabalhadores voltados para a produção) ou indireta (como é o caso de gestores) (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015).

A segunda dimensão, desempenho contextual, é descrita como um grupo de comportamentos espontâneos e discricionários, que surgem a partir das trocas sociais, e são importantes para o bom funcionamento da organização (CAVAZOTTE; MORENO JR; TURANO, 2015). Tal desempenho vai além do esperado nos papéis formais, pode ser observado nos ambientes social e psicológico, e se apresenta no suporte da organização com a finalidade de beneficiar os sistemas organizacionais (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015). Esta se relaciona à proatividade do indivíduo, abarcando espontaneidade, altruísmo, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos sem vinculação direta com a atividade laboral (de PAULA; QUEIROGA, 2015). Nessa perspectiva, dependem principalmente de habilidades emocionais e volitivas (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Ademais, Sonnentag e Frase (2002) propõem que o desempenho contextual pode ser desdobrado em dois tipos: os comportamentos que visam essencialmente o bom funcionamento da organização; e comportamentos proativos, que buscam a mudança e o aprimoramento dos processos laborais e organizacionais.

Em síntese, o desempenho de tarefa e de contexto se diferem quanto às habilidades relacionadas, sendo que o de tarefa requer habilidades aprendidas, enquanto de contexto se refere a fatores disposicionais, como personalidade e motivação para trabalhar; assim como quanto a flexibilidade de ação, uma vez que os comportamentos de tarefa são prescritos e esperados, e os contextuais são flexíveis e menos estritos (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO JR, 2015).

Estudos mostram que o desempenho tem relações com outros constructos que podem afetar o comportamento do indivíduo. Spector (2002) identifica que a motivação é um dos aspectos que cooperam para o bom desempenho no trabalho, posto que a motivação é que mais facilmente influencia comportamentos. Ainda, sugere-se que o aumento de motivação intrínseca e a internalização da motivação extrínseca pode resultar em um desempenho mais efetivo, particularmente no que tange tarefas relacionadas a criatividade e flexibilidade cognitiva (DECI; GAGNÉ, 2005).

Sob outra perspectiva, Goebel e Weißenberger (2017) afirmam que as estruturas informais de controle colaboram fortemente para o desempenho organizacional, visto que a identificação dos trabalhadores com sua organização pode promover superior desempenho organizacional. Similarmente, Ansari (1977) entende que o sistema de controles gerenciais envolve ações da organização traçadas para facilitar o alcance de um desempenho mais elevado por parte dos membros internos de forma intencional. Diante disso, mostra-se que há relação entre motivação e desempenho, bem como a mediação dos controles informais sobre as variáveis principais.

2.3. Controle gerencial informal

Assim como os demais constructos da presente pesquisa, o controle gerencial apresenta diversas taxonomias e pode ser abordado de formas variadas. Congruente na maioria dos estudos, tem-se que o controle gerencial possui o objetivo principal de alinhar o comportamento e a tomada de decisão dos membros com os objetivos e estratégias da organização (CRUZ *et al.*, 2022). Ainda, pode atuar na internalização dos objetivos e metas organizacionais pelos trabalhadores, como forma de engajar comportamentos que levem ao sucesso da organização (FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985).

Os mecanismos de controle utilizados com a finalidade de alcançar esses objetivos organizacionais são diversos, entretanto as práticas mais recorrentes envolvem os controles gerenciais formais e informais (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018). Segundo Langfield-Smith (1997), os controles ditos formais abrangem regras e padrões que objetivam assegurar que resultados estabelecidos sejam alcançados, além de envolverem monitoramento, mensuração e ações corretivas. Além disso, apresentam um caráter mais mecanicista, com procedimentos sistemáticos, o que contribui para o desenvolvimento de processos mais eficazes e eficientes (CHENHALL, 2003; CHENHALL; HALL; SMITH, 2010).

Os controles formais podem ser categorizados como de resultado e de ação. O primeiro caracteriza-se pelo monitoramento e avaliação do desempenho dos funcionários através de indicadores de metas, enquanto o segundo, de ação, pretende assegurar que as tarefas sejam conduzidas de acordo com os objetivos da organização por meio de políticas e manuais de procedimentos (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Por outro lado, os controles informais têm raízes na cultura organizacional e atuam de forma “silenciosa”, uma vez que representam políticas não escritas e a estrutura e projeção não são feitas de forma consciente (LANGFIELD-SMITH, 1997). Em vista disso, são considerados orgânicos, com respostas mais flexíveis, distanciando-se das padronizações e regras mais

engessadas (CHENHALL, 2003). De acordo com Goebel e Weißenberger (2017), este tipo de controle possibilita o estabelecimento de uma “filosofia” organizacional, um guia que demonstra os comportamentos esperados dos membros nas atividades diárias.

Devido sua característica de latência, os controles informais são mais complexos de reconhecer e metrificar (NORRIS; O’DWYER, 2004). Ainda assim são relevantes para entender as respostas comportamentais aos controles da organização (OUCHI, 1979) e podem ser subdivididos entre pessoal e cultural. O controle pessoal busca estabelecer um contexto apropriado para instigar condutas desejadas e inicia-se no processo de seleção e admissão (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Também é aplicado nos programas de treinamento, uma vez que possibilitam que os membros aperfeiçoem as habilidades necessárias à realização das tarefas propostas (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018). Além disso, a prática de avaliação e *feedback* se mostra útil como forma de controle já que demonstra quais as expectativas da organização em relação ao trabalho e ao desempenho (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018).

Já o controle informal cultural consiste em valores e crenças compartilhadas pela organização, bem como normas, que podem influenciar o comportamento dos membros internos (KREUTZER *et al*, 2016). Este incentiva o monitoramento mútuo do grupo através de mecanismos de controle apresentados pelos gestores e é adotado quando os funcionários internalizam a cultura organizacional por meio da socialização (PAUL; HENNIG-THURAU; GROTH, 2015; MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018). Assim, desenvolve-se uma identificação entre os integrantes da organização e leva a um senso de unidade e pertencimento.

Nesse sentido, os mecanismos informais de controle são considerados importantes para o entendimento dos comportamentos que surgem no ambiente da organização (OUCHI, 1979). Estudos de Gillet *et al*. (2013) corroboram com a afirmação em virtude de indicarem que tais controles influenciam as respostas comportamentais dos indivíduos. Ainda, Goebel e Weißenberger (2017) afirmam que os controles informais colaboram fortemente para maiores níveis de desempenho, assim como corroboram com a ideia de que tais controles promovem um entendimento coletivo da significância dos objetivos e metas da organização, influenciando a motivação dos membros.

Ademais, Sutton e Brown (2016) indicam que há relação entre controle gerencial e motivação, uma vez que o primeiro pode diminuir ou aumentar tal variável, bem como atua na autonomia, criatividade e inovação. Na mesma linha de raciocínio, Van der Kolk, Veen-Dirks e Bogt, (2018) afirmam que os controles informais podem facilitar a motivação intrínseca, além de aumentar a autonomia e empoderamento do sujeito. Em outro estudo, autores apontam que

a mediação dos controles informais pode gerar comportamentos proativos e aumenta as capacidades inventivas dos trabalhadores (SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA; GARCÍA-JUAN, 2019).

Diante disso, para obter controle sobre o comportamento das pessoas, as organizações usam uma combinação de mecanismos, desde supervisão pessoal, padrões de procedimentos operacionais, mensuração do desempenho e sistemas de recompensas. Aqui, decidiu-se por investigar especificamente o conceito de controle gerencial informal, posto que detém maior relação com a temática a ser explorada e pode prover respostas mais objetivas ao problema de pesquisa definido.

2.4. Contexto pandêmico e formatos de trabalho

No ano de 2020, especialmente, o mundo foi surpreendido com o alastramento de infecções pelo vírus SARS-CoV-2, relacionado à doença de COVID-19. Esse foi descoberto primeiramente em Wuhan, China, no final de 2019 e rapidamente se espalhou para o mundo todo, infectando mais de 340 milhões e matando 5,5 milhões de pessoas ao redor do globo até a data de 21 de janeiro de 2022 (WHO, 2022).

Como resposta, mudanças radicais de rotina foram necessárias (LIU *et al.*, 2020). O acentuado número de mortes somado à transmissão via contato humano - de pequena e longa distância - forçou diversos países, incluindo o Brasil, a recorrer ao *lockdown* e ao distanciamento social como forma de controlar a disseminação do vírus (YUKI; FUJIOGI; KOUTSOGIANNAKI, 2020; DUBEY *et al.*, 2020). Assim, conforme as diretrizes do Ministério da Saúde, as instituições e empresas em geral passaram a operar em formato de *home office*, suspendendo parcial ou totalmente as atividades presenciais (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020), evento que afetou milhões de trabalhadores devido à necessidade de adaptação a uma nova maneira de exercer suas atividades laborais (BRIDI *et al.*, 2020).

Com a adoção de tais medidas de isolamento social, observou-se que os trabalhadores estão mais estressados com as atividades do que antes, segundo pesquisa realizada em abril de 2020 pelo *LinkedIn*. Ainda, indicou que estes têm trabalhado mais horas e sentem dificuldades para conciliar as demandas do trabalho com o cuidado dos filhos (TOBIAS, 2020). Além disso, houve um aumento do volume de trabalho, decorrente, sobretudo, da necessidade de se dedicar mais tempo às tarefas domésticas, uma vez que foram dispensados os serviços habitualmente contratados, e de assistir os filhos que passaram a estudar remotamente (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Acrescido a isso, a forma repentina pela qual se deu a transição ao *home office*, embora necessária e compreensível, não possibilitou planejamento ou preparação prévia, fato que contribuiu para a amplificação das dificuldades vividas pelos profissionais (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Tais dificuldades incluíram falta de recursos materiais adequados, como computadores e internet, falta de organização do trabalho, bem como problemas em separar trabalho e vida pessoal, o que, em certa medida, levou a perda da qualidade no trabalho (BRIDI *et al.*, 2020).

Todavia, a oportunidade de conviver mais tempo com a família se mostrou positivo em tempos de pandemia, como demonstra Tobias (2020). Segundo Lemos, Barbosa e Monzato (2020), a sobrecarga de trabalho foi reavaliada e reconsiderada tendo em vista a possibilidade de ficar mais perto da família. A redução dos custos com transporte também foi vista com bons olhos pelos profissionais que passaram a trabalhar em casa, além da maior flexibilidade de horários. Por fim, o aumento das horas dedicadas ao trabalho, embora cause sobrecarga e um ritmo mais acelerado de trabalho, pode favorecer o aumento da produtividade, sendo considerado um ponto de atenção (BRIDI *et al.*, 2020).

Com o retorno às atividades presenciais, foi possível observar uma maior gama de estudos realizados com uma interface organizacional em um contexto pandêmico voltados para os setores da saúde, percebidos como mais estressores devido à maior exposição ao risco (GUIDETTI *et al.*, 2022). Contudo, as áreas consideradas de menor risco, como a gerência e a administração, tanto pública quanto a privada, também tiveram a necessidade de ajustar seus processos e operações à crise sanitária mundial (RUDOLPH *et al.*, 2020). Tal adaptação, afirmam Rudolph *et al.* (2020), similarmente gerou uma carga alta de estresse, somado à maior concentração de tarefas, percepção de risco de infecção aumentado e ambiguidade de funções.

Nesse sentido, novos desafios surgiram com o regresso ao físico. Diversos aspectos foram estudados com o intuito de associar a volta ao trabalho presencial a estressores psicológicos, os quais poderiam influenciar a *performance* dos trabalhadores (GUIDETTI *et al.*, 2022). Dentre eles, pode-se citar o desenvolvimento de entraves psicológicos, principalmente naqueles que foram atingidos de forma mais agressiva pela doença, a percepção de maior risco à saúde e a carga de trabalho diferenciada (GUIDETTI *et al.*, 2022; RUDOLPH *et al.*, 2020).

Corroboram com esse tema Guidetti *et al.* (2022), os quais apontam que a (mais nova) mudança na rotina de trabalho, bem como readequações aos processos e gerenciamento desse “novo” ou “posterior normal” impactam nos sentimentos de estresse, ansiedade e fadiga em geral. Ainda, pesquisas recentes demonstram a relação entre os aspectos de produtividade, motivação e iniciativa com recursos pessoais, considerados base fundamental para uma melhor

adaptação aos tempos de pandemia de COVID-19 (GUIDETTI *et al*, 2022). Apesar da iniciativa de alguns pesquisadores, a escassez de estudos dificulta uma delimitação mais precisa dos efeitos desse cenário.

Assim, se mostra de grande relevância pesquisas que possam determinar qual o impacto da pandemia de COVID-19 na prática dos técnicos-administrativos e quais as principais diferenças existentes entre as atividades realizadas pré-pandemia e esse considerado “novo normal”. Ainda, tais estudos permitem avaliar se houve adaptação ao contexto por parte da organização como forma de propor decisões mais adequada à situação atual, com melhores resultados tanto de biossegurança quanto de *performance*.

Por fim, é importante destacar que, no presente estudo, os impactos gerados a partir da pandemia de COVID-19 são investigados como fator moderador, a fim de investigar sua atuação sobre as demais variáveis. Aqui, entende-se que existe uma interação entre comportamento e ambiente externo, bem como resultados dela (MORA, 2011). Estudos apontam na direção da necessidade de adequação por parte das organizações conforme as variáveis advindas do ambiente externo, sob pena de desestruturação organizacional (MORA, 2011). Nesse sentido, torna-se imprescindível a discussão do atual momento vivido mundialmente e a análise dos impactos gerados.

3. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Na presente seção, é apresentado o desenvolvimento das hipóteses geradas como resultado das leituras e aprofundamento teóricos. Foram elaboradas três hipóteses, H1, H2 (subdivididas em “a” e “b”), correspondentes à relação motivação-desempenho e ao fator mediador, e H3, o qual diz respeito ao possível impacto do formato do trabalho no desempenho dos servidores.

Como afirmam Bichett e Vargas (2021), a motivação dos funcionários exerce influência considerável sobre seu desempenho, posto que, ao estar motivado, percebe-se um maior envolvimento desses no desenvolvimento de suas funções laborais, o que contribui significativamente para uma melhor resolução de problemas e adequação às práticas e processos de trabalho. Além disso, demonstram que “os mecanismos motivacionais são suscetíveis para explicar a relação entre as medidas de desempenho e o comportamento e empoderamento dos indivíduos” (SANTOS; ANZILAGO; LUNKES, 2017, p.145).

Amabile (1993) entende que a motivação apresenta efeitos distintos em questões subjetivas e na qualidade da *performance*. Tal fato sugere que há influencia tanto em relação ao desempenho quanto ao bem-estar dos indivíduos, posto que exprime a percepção dos

mesmos sobre as possibilidades existentes no ambiente de trabalho para a realização das tarefas (ANDERSON; LUNKES; MONTEIRO, 2020). Ademais, pesquisas de Lira e Silva (2015) e Makki e Abud (2017) evidenciam a relevância das motivações intrínseca e extrínseca. Os autores entendem que recompensas e reconhecimento cumprem papel tão importante quanto o interesse e prazer pelo trabalho uma vez que funcionários motivados intrínseca e extrinsecamente apresentam melhor desempenho na realização de tarefas (MAKKI; ABID, 2017).

Ainda, em consonância com outras atividades ocupacionais, os servidores públicos também possuem tarefas, prazos e horários que devem ser cumpridos, e necessitam estar motivados para apresentarem um bom desempenho (KOBERNOVICZ; STEFANO, 2020). Entretanto, com vistas ao contexto atual, como medida de biossegurança contra a disseminação do vírus SARS-CoV-2, o trabalho, antes realizado presencialmente, dentro da organização, passou a se dar em formato de *home office*. Tal fato afastou grande parte dos profissionais de seus colegas e superiores e desencadeou uma superindividualização do trabalho (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). O distanciamento social provocou também um distanciamento dos trabalhadores e de sua organização, suas normas, valores e condutas “não-escritas”.

Assim, sob a influência de fatores contingenciais e do ambiente externo na organização, a motivação pode ter sido afetada pelo isolamento social à medida que a motivação extrínseca se caracteriza pelo desejo de obtenção de ganhos que não advêm do prazer do trabalho em si, mas de recompensas e aparências externa (AMABILE, 1993). Logo, é um elemento imprescindível a orientação ao reconhecimento e aos ditames dos outros, processo que se perde quando não há contato entre o grupo. Nesse sentido, uma motivação menos forte pode afetar o desempenho como consequência.

Além disso, os valores enunciados na missão organizacional também são considerados motivadores pelos funcionários quando há alinhamento entre ambos (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017), sendo que a falta de conexão entre trabalhador e valores organizacionais pode impactar a motivação de forma negativa. Outra perspectiva demonstrada em estudos de Hennessey *et al.* (2014) é a de que a motivação também se desenvolve na cooperação e compromisso com o grupo. Isso acontece quando há uma conexão interpessoal e o interesse no engajamento em uma tarefa em conjunto surge pelo simples prazer do contato com o outro (MORAN; JOHN-STEINER, 2004). Dessa forma, a não interação entre o grupo pode afetar a motivação e, como resultado, o desempenho.

À vista disso, mesmo com a falta de contato com os colegas e superiores por tempo prolongado e seu possível efeito negativo tanto na motivação intrínseca quanto na extrínseca, propõe-se que a motivação ainda impacta o desempenho positivamente, mesmo que de maneira mais branda. Dado o contexto, delineou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A motivação influencia positivamente o desempenho do servidor público.

Os controles informais representam políticas não escritas da organização, de forma que abrangem normas, crenças e valores organizacionais relacionados a cultura da organização, os quais podem influenciar o comportamento dos funcionários (BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021). Nessa perspectiva, Cruz *et al* (2022) apontam que os controles gerenciais informais contribuem de maneira significativa para maiores níveis de desempenho através do envolvimento e controle das atividades dos trabalhadores.

Ainda, tais controles geram um entendimento coletivo do significado dos valores e objetivos da organização, o que influencia positivamente a motivação no trabalho dos membros (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017). Similarmente, Sutton e Brown (2016) compreendem que os controles gerenciais atuam no desenvolvimento de autonomia, criatividade e inovação, fato que influencia tanto a motivação intrínseca quanto o desempenho. Além disso, os controles informais afetam o desempenho à medida que podem influenciar a percepção dos profissionais em relação ao ambiente laboral e a interação entre gerentes e funcionários (SANTOS; ANZILAGO; LUNKES, 2017).

Em relação ao controle informal pessoal, busca-se moldar e responder ao contexto organizacional de forma adequada através de comportamentos esperados dos funcionários (SITKIN; GEORGE, 2005). Segundo Merchant e Van Der Stede (2018), as práticas utilizadas para alcançar tal objetivo se mostram úteis para elevar o desempenho, já que demonstram de forma clara quais as expectativas da organização em relação ao trabalho. Nesse caso, o aperfeiçoamento de habilidades é ponto relevante, uma vez que possibilita o alinhamento entre as necessidades da organização e as capacidades do funcionário. Como ferramenta, são utilizados processos de seleção e admissão, programas de treinamento e práticas de avaliação e *feedback* (GOEBEL; WEIßENBERGER, 2017).

Em contrapartida, o controle informal cultural, o qual se refere a valores e crenças compartilhadas pela organização, podem influenciar o comportamento dos trabalhadores (SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA; GARCÍA-JUAN, 2019). Assim, desenvolve-se uma identificação entre os membros da organização, bem como um senso de unidade e pertencimento. Sugere-se que funcionários que se identificam com sua organização, em linha com tais controles, podem promover desempenho organizacional superior (GOEBEL;

WEIßENBERGER, 2017). Ainda, os controles gerenciais exercem importante papel na motivação dos trabalhadores e no aperfeiçoamento de seus julgamentos e decisões (SPRINKLE, 2003). Nesse sentido, a relação entre motivação e desempenho pode ser afetada positivamente quando moderada pelos controles informais.

Os controles informais culturais possuem particular importância quando se trata de tradições, de compartilhamento de códigos informais de conduta e alinhamento com os principais valores da organização (KREUTZER *et al*, 2016). Entretanto, ao considerar o contexto pandêmico, pôde-se perceber um afastamento de grande parte dos profissionais de seus colegas e superiores devido a medidas de biossegurança.

A superindividualização do trabalho foi perceptível, bem como o distanciamento dos trabalhadores e de sua organização de trabalho, suas normas, valores e condutas “não-escritas” (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Os treinamentos, avaliações e *feedback* também foram reelaborados e os processos de seleção e recrutamento frearam (RUDOLPH *et al*, 2020). Por esse motivo, assim como o constructo de motivação, a falta de conexão entre trabalhador e valores organizacionais durante o período de pandemia pode ter impactado negativamente os controles informais culturais, mesmo que seus efeitos ainda sejam perceptíveis. Surgiram, então, as hipóteses:

H2a: A mediação do controle informal cultural na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva.

H2b: A mediação do controle informal pessoal na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva.

No ano de 2020, especialmente, o mundo foi surpreendido com o alastramento de infecções pelo vírus SARS-CoV-2, relacionado à doença de COVID-19. Esse foi descoberto primeiramente em Wuhan, China, no final de 2019 e rapidamente se espalhou para o mundo todo, infectando mais de 340 milhões e matando 5,5 milhões de pessoas ao redor do globo até a data de 21 de janeiro de 2022 (WHO, 2022).

Como resposta, mudanças radicais de rotina foram necessárias (LIU *et al.*, 2020). O acentuado número de mortes somado à transmissão via contato humano - de pequena e longa distância - forçou diversos países, incluindo o Brasil, a recorrer ao *lockdown* e ao distanciamento social como forma de controlar a disseminação do vírus (YUKI; FUJIOGI; KOUTSOGIANNAKI, 2020; DUBEY *et al*, 2020). Assim, conforme as diretrizes do Ministério da Saúde, as instituições e empresas em geral passaram a operar em formato de *home office*, suspendendo parcial ou totalmente as atividades presenciais (LEMOS; BARBOSA;

MONZATO, 2020), evento que afetou milhões de trabalhadores devido à necessidade de adaptação a uma nova maneira de exercer suas atividades laborais (BRIDI *et al.*, 2020).

Com a adoção de tais medidas de isolamento social, observou-se que os trabalhadores estão mais estressados com as atividades do que antes, segundo pesquisa realizada em abril de 2020 pelo *LinkedIn*. Ainda, indicou que estes têm trabalhado mais horas e sentem dificuldades para conciliar as demandas do trabalho com o cuidado dos filhos (TOBIAS, 2020). Além disso, houve um aumento do volume de trabalho, decorrente, sobretudo, da necessidade de se dedicar mais tempo às tarefas domésticas, uma vez que foram dispensados os serviços habitualmente contratados, e de assistir os filhos que passaram a estudar remotamente (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Acrescido a isso, a forma repentina pela qual se deu a transição ao *home office*, embora necessária e compreensível, não possibilitou planejamento ou preparação prévia, fato que contribuiu para a amplificação das dificuldades vividas pelos profissionais (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Tais dificuldades incluíram falta de recursos materiais adequados, como computadores e internet, falta de organização do trabalho, bem como problemas em separar trabalho e vida pessoal, o que, em certa medida, levou a perda da qualidade no trabalho (BRIDI *et al.*, 2020).

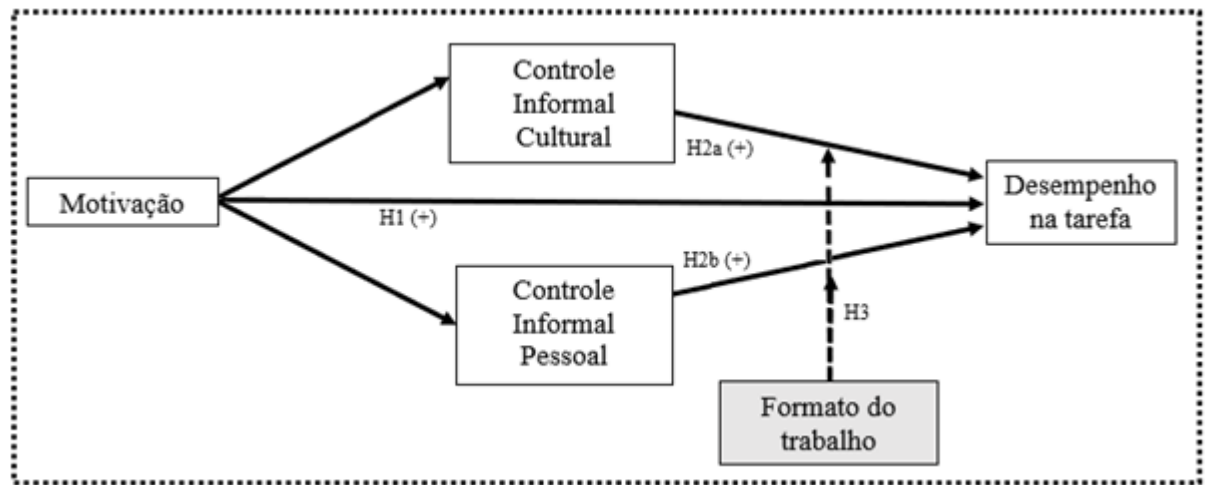
Todavia, a oportunidade de conviver mais tempo com a família se mostrou positivo em tempos de pandemia, como demonstra Tobias (2020). Segundo Lemos, Barbosa e Monzato (2020), a sobrecarga de trabalho foi reavaliada e reconsiderada tendo em vista a possibilidade de ficar mais perto da família. A redução dos custos com transporte também foi vista com bons olhos pelos profissionais que passaram a trabalhar em casa, além da maior flexibilidade de horários. Por fim, o aumento das horas dedicadas ao trabalho, embora cause sobrecarga e um ritmo mais acelerado de trabalho, pode favorecer o aumento da produtividade, sendo considerado um ponto de atenção (BRIDI *et al.*, 2020).

Pesquisas recentes demonstram a relação entre os aspectos de produtividade, motivação e iniciativa com recursos pessoais, considerados base fundamental para uma melhor adaptação aos tempos de pandemia de COVID-19 (GUIDETTI *et al.*, 2022). Apesar da iniciativa de alguns pesquisadores, a escassez de estudos dificulta uma delimitação mais precisa dos efeitos desse cenário. Nesse sentido, elabora-se a seguinte hipótese:

H3: A percepção dos servidores sobre a relação entre a motivação e o desempenho mediada pelos controles informais difere pela forma de trabalho (remoto e presencial).

A partir das hipóteses apresentadas, elaborou-se o seguinte desenho de pesquisa, representado pela Figura 1.

Figura 1- Modelo de pesquisa



Fonte: Autoria própria (2023)

De acordo com tal modelo, depreende-se a sugestão de relação positiva entre motivação e desempenho (H1), fortalecida sob a mediação dos controles informais, tanto cultural (H2a), quanto pessoal (H2b). Ainda, demonstra a influência da percepção dos servidores que trabalharam no formato presencial e semipresencial e daqueles que trabalharam em formato remoto (H3).

4. METODOLOGIA

4.1. Caracterização da pesquisa

No estudo da relação entre motivação e desempenho moderada pelos controles informais empregou-se uma abordagem quantitativa ao problema, uma vez que possui a intenção de fornecer dados para a verificação de hipóteses a partir da coleta sistemática de dados sobre a amostra. Pesquisas com tal abordagem empregam artifícios quantitativos, como entrevistas, questionários e formulários, bem como utilizam procedimentos de amostragem (LAKATOS; MARCONI, 2022, p. 216). Para o presente estudo, optou-se pelo uso de questionários.

Quanto ao objetivo, o estudo é considerado descritivo, posto que tem como finalidade analisar e descrever as relações entre motivação, desempenho e controles informais, em linha com a explicação de Gil (2022, p. 42), em que tal tipo de pesquisa descreve características de uma população ou fenômeno, além de verificar possíveis relações entre variáveis. Já em relação aos procedimentos, elegeu-se o de levantamento devido à melhor adequação a estudos descritivos (GIL, 2022, p. 49). O procedimento de levantamento caracteriza-se pela interrogação direta daqueles que apresentam o comportamento que se deseja entender, possibilitando o conhecimento manifesto da realidade (GIL, 2022, p. 49).

4.2. População e amostra

Foi estabelecido como população os servidores técnico-administrativos em educação (TAE) ativos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Optou-se por tais profissionais pelo motivo de representarem os agentes administrativos do setor público, os quais possuem grandes responsabilidades para com o público geral. Ademais, refletem o público-alvo do presente programa de mestrado, o qual tem como um dos objetivos “capacitar profissionais para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas” (PROFIAP, [s.d.]). Além disso, a escolha pela universidade se deu pela proximidade da pesquisadora, uma vez que sua trajetória acadêmica (graduação e pós-graduação) foi desenvolvida na instituição. Ainda, houve a identificação do desafio trazido pela volta ao trabalho presencial.

Especificamente nesse contexto, a suspensão do trabalho presencial foi decretada em 17 de março de 2020 através da Instrução Normativa n.º 4 de 17/03/2020, a qual instaurou o teletrabalho como alternativa. O formato de trabalho presencial voltou a ser a regra geral para realização das atividades funcionais (com trabalho remoto limitado a grupos específicos de servidores) a partir de 3 de janeiro de 2022, como apresentado na Instrução Normativa n.º 5 da Reitoria, publicada no Boletim de Serviço 4875 de 02/12/2021.

Em entrevista realizada pela Assessoria de Comunicação Social (ACS) da UFGD com psicólogas da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE) foram discutidos possíveis obstáculos para o retorno das aulas e do trabalho presenciais, e, segundo as psicólogas Talita Flores e Franciele Oliveira, é preciso se “adaptar novamente a uma nova rotina, o que também pode gerar expectativas e ansiedade”. Ainda apontam que “agora o desafio é se desligar do espaço que criamos para trabalhar em casa e levá-lo para o presencial” (UFGD, 2022).

Dessa forma, observa-se grande utilidade no estudo da relação entre o retorno das atividades presenciais e a prática dos técnicos-administrativos da UFGD, bem como na tentativa de detectar quais as características principais desse considerado “novo normal”. Ademais, a proximidade da pesquisadora com tal universidade também contribuiu para a escolha do contexto.

Segundo o relatório de indicadores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) do ano de 2019, eram 950 os TAE ativos. Já em 2021, segundo o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), disponibilizado no Painel Universidade 360, o número de TAE caiu para 940 (BRASIL, 2021). A amostra mínima, calculada através do *software* G*Power versão 3.1.9.7, aponta 68 respondentes, considerando como parâmetros os seguintes: tamanho de efeito (f^2) = 0,15; nível de significância de $\alpha = 5\%$; poder da amostra de $1 - \beta = 0,8$; e duas variáveis preditoras, ou seja,

variáveis que interferem na variável latente, como sugerem Ringle, Silva e Bido (2014). Tal número é ampliado em três vezes, como sugere Hair et al., (2014), totalizando 204 respondentes

4.3. Coleta de dados e questionário da pesquisa

Como procedimento de coleta de dados, optou-se pela utilização de questionário físico, bem como *online*. A decisão pelo questionário físico se deveu à possibilidade de maior obtenção de dados, como sugere Baptista e Cunha (2007). Já o questionário *online* foi utilizado para abarcar os servidores ainda trabalhando em formato *home office*, o qual foi enviado aos participantes da pesquisa via *e-mail* (obtidos através do sítio eletrônico da UFGD) e realizado através da plataforma *Google Forms* (sob o link: <<https://forms.gle/UgzTK38TmBMbUvPH9>>). O período de coleta se deu entre os dias 27 de setembro de 2022 a 15 de dezembro de 2022.

Tal questionário (detalhado no Apêndice B) é composto por quarenta e duas afirmações, distribuídas em quatro seções. A primeira seção corresponde ao perfil ocupacional dos respondentes, a segunda seção diz respeito à medição de desempenho, a terceira, à motivação, e a quarta e última seção, aos controles informais. Tal questionário também conta com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ou TCLE (Apêndice A), o qual apresenta garantias éticas que assegurem a liberdade de participação, a preservação dos dados que possam identificar os respondentes, o sigilo e confidencialidade, bem como os riscos e benefícios envolvidos na execução da pesquisa, como requer o Comitê de Ética em Pesquisa ao qual foi submetido e aprovado este trabalho. Apresenta também o sítio eletrônico onde poderão ser encontrados os resultados do estudo após a defesa da dissertação decorrente. As respostas foram consideradas válidas apenas quando completamente respondidas e sem itens duplicados.

Em relação à construção, engloba três diferentes instrumentos de medição: Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EGDT), *The Work Preference Inventory* (WPI), e Medida de Controles Informais. A escolha dos mesmos se deu por meio de pesquisas bibliográficas em torno do tema e avaliação da relevância e frequência de utilização de tais, como recomenda Gil (2022, p. 110).

O primeiro, EGDT, desenvolvido e validado por Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015), estima o desempenho através da autoavaliação do respondente em uma escala de frequência que varia de 1 (nunca) até 5 (sempre). Possui um total de 20 itens, todos submetidos a validação psicométrica, desenvolvidos com o intuito de avaliar duas dimensões do constructo, avaliado em segunda ordem: desempenho contextual, referente à proatividade e as ações

estratégicas, também denominado Fator I; e desempenho de tarefa, ou Fator II, que engloba comportamentos do indivíduo relacionados à execução de suas funções.

O segundo instrumento empregado, WPI, foi desenvolvido por Amabile *et al.* (1994) e examina as motivações intrínsecas e extrínsecas dos indivíduos, também trabalhada em segunda ordem. A versão utilizada foi a WPI-10, reduzida e validada por Robinson *et al.* (2014) com a finalidade de amortizar a dificuldade de preenchimento. Tal escala se desdobra em quatro fatores, sendo dois relacionados a cada tipo de motivação. Os fatores referentes à motivação extrínseca são: fator externo, o qual abrange reconhecimento e aparências externas, e fator de compensação, que envolve promoção e renda salarial. A motivação intrínseca apresenta o fator de desafio, como a dificuldade percebida e a forma de resolução de problemas, e o fator de desfrute, o qual leva em consideração a nível de importância dada a cada tarefa. Ademais, para avaliar as respostas utiliza-se escala tipo *likert* de 5 pontos, a qual varia entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Para investigar os controles informais, com a finalidade de entender se diferentes tipos de CI podem atuar na mediação, utilizou-se a escala de Goebel e Weißenberger (2017), validada por Boff, Savariz e Beuren (2021). São 10 itens divididos entre controles informal pessoal (5 itens) e controle informal cultural (5 itens), sendo que a escala empregada é de 5 pontos, com variância entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

4.4. Análise de dados

A análise dos dados coletados foi realizada com a intenção de observar se há (e em que medida há) relação entre motivação e desempenho, mediada pelos controles informais sob a ótica temporal da pandemia do vírus SARS-CoV-2. Para isso, utilizou-se o *software* SmartPLS versão 4 para identificar a relação entre as variáveis propostas a partir dos dados obtidos. Tais dados foram submetidos ao Modelo de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), o qual possibilita a separação das relações de cada conjunto de variáveis dependentes (HAIR JR. *et al.*, 2017).

Ainda, houve ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square - PLS*). Segundo Ringle *et al.* (2014), o PLS-SEM extrapola as barreiras técnicas de outras estatísticas tradicionais, uma vez que permite estimar modelos mais complexos com um menor número de dados e com várias relações. Além disso, uma análise multigrupo foi realizada com a finalidade de verificar a relevância do formato de trabalho dos servidores sobre o desempenho e motivação destes, bem como possíveis diferenças entre os grupos (presencial e remoto).

5. ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÕES

Após exposição do método, com a descrição da amostra estudada, das medidas e procedimentos utilizados, apresenta-se os resultados e subseqüente discussão dos dados coletados.

5.1. Tratamento de dados e Análise Fatorial Exploratória

Em um primeiro momento, os dados coletados passaram por uma seleção, a fim de retirar aqueles com respostas faltantes, duplicadas ou em desconformidade com o proposto. Dessa forma, do total de 231 respostas, foram aproveitadas 209 respostas válidas e completas.

Depois, os dados reunidos com base na validade de conteúdo obtida através das referências bibliográficas e de instrumentos já validados foram verificados a partir de uma análise fatorial exploratória (AFE). A AFE corresponde a um procedimento estatístico abrangendo um conjunto de técnicas multivariadas com a finalidade de determinar uma estrutura subjacente dentro de uma matriz de dados, bem como definir número e natureza dos fatores que mais adequadamente reproduzem um conjunto de variáveis observadas, isto é, que representam a covariância entre as elas (DAMASIO, 2012).

Assim, aplicou-se os testes de medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett utilizando o método de rotação varimax por meio do *software* IBM SPSS *Statistics* (versão 29.0.0.0). O primeiro teste, KMO, é utilizado para avaliar se uma matriz de correlação específica é apropriada para justificar a análise fatorial (LORENZO-SEVA; TIMMERMAN; KIERS, 2011). O valor da análise pode variar entre zero e um, sendo valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, entre 0,5 e 0,7 considerados medíocres, entre 0,7 e 0,8 considerados bons, e, por fim, valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (DAMASIO, 2012).”

Já o teste de esfericidade de Bartlett estima a significância geral das correlações existentes em uma matriz de dados. Além disso, determina em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz-identidade (DAMASIO, 2012). Níveis de significância $p < 0,05$ apontam que a matriz é fatorável, ou seja, rejeita a hipótese nula de que a matriz de dados é idêntica a uma matriz-identidade (TABACHNICK; FIDELL, 2007).

Nesse sentido, os dados coletos apresentam-se em conformidade com a AFE, uma vez que o índice KMO foi considerado ótimo (0,888) e o teste esfericidade de Bartlett se mostrou fatorável ($p < 0,001$), rejeitando a H_0 , como demonstra o Quadro 1.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,888
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	6812,738
	Gl	780
	Sig.	<,001

Fonte: IBM SPSS Statistics (2023)

5.2. Análise do modelo

Após a AFE, iniciou-se a análise do modelo e através da análise do Algoritmo PLS foi possível verificar a Variância Média Extraída – AVE (Tabela 1). Esta apresenta a média de correlação entre as variáveis e seus respectivos constructos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Dessa maneira, quando a AVE atinge 0,50 entende-se que os constructos convergem a um resultado satisfatório (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Ainda, foram calculados o Alfa de Cronbach (AC) e a confiabilidade composta (CC), vide Tabela 1. O primeiro, de uso bastante difundido, é considerado apropriado quando acima de 0.6. Já o segundo, confiabilidade composta, varia entre 0 e 1, do qual valores mais próximos a 1 indicam alta confiabilidade (HAIR ET AL., 2014).

Para atingir validade convergente, foram necessários ajustes no modelo estrutural (apresentado mais adiante na Figura 2). Desse modo, indicadores de Motivação Extrínseca (ME4 e ME5), Controle Cultural (CC1 e CC3), Controle Pessoal (CP5), Desempenho Contextual (DC1, DC2, DC9 e DC10) e Desempenho de Tarefa (DT1, DT2, DT4 e DT7) foram excluídos da análise. A lista contendo a caracterização de todos os indicadores pode ser encontrada no Apêndice C. Assim, com todas as modificações necessárias e a partir dos dados apresentados na Tabela 1, é possível verificar que o modelo está de acordo com a validade convergente.

Tabela 1 – Índices de confiabilidade do modelo de mensuração

Medidas de ajuste	Controle Cultural	Controle Pessoal	Desempenho	Motivação
AC - > 0,60	0.796	0.807	0.947	0.870
CC - > 0,70	0.877	0.866	0.954	0.895
AVE - > 0,50	0.705	0.619	0.634	0.519

Fonte: Autoria própria (2023)

A análise seguiu-se com a medição da validade discriminante, em critério de qualidade. Tal etapa determina o grau de diferenciação entre os constructos e é executada através de duas

medidas diferentes: a razão *Heterotrait-Monotrait* e o critério de *Fornell-Larcker*. A matriz *Heterotrait-Monotrait* apresenta variação de 0 a 1, visto que valores mais próximos a zero indicam diferenciação entre os itens avaliados. Considera-se limiar o valor de 0.850, o qual aponta falta de validade discriminante (KLINE, 2015). Dessa forma, apresenta-se na Tabela 2 os resultados da validação, considerados aprovados.

Tabela 2 – Validade discriminante pelo critério de razão *Heterotrait-monotrait* (HTMT)

Dimensões	Controle Cultural	Controle Pessoal	Desempenho	Motivação	Controle Pessoal x Motivação	Controle Cultural x Motivação
Controle Cultural	-	-	-	-	-	-
Controle Pessoal	0.154	-	-	-	-	-
Desempenho	0.114	0.635	-	-	-	-
Motivação	0.109	0.318	0.650	-	-	-
Controle Cultural x Motivação	0.100	0.109	0.039	0.117	-	-
Controle Pessoal x Motivação	0.088	0.098	0.411	0.388	0.320	-

Fonte: Autoria própria (2023)

O segundo critério de avaliação, o critério de *Fornell-Lacker* (1981), compara a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com a correlação dos constructos (HAIR ET AL, 2014). Nesse quesito, a raiz quadrada da AVE de cada variável deve ser superior a todas as demais correlações para que haja validade discriminante. Observa-se na Tabela 3 os valores em negrito, os quais representam as raízes quadradas dos respectivos constructos, ao passo que os demais quadrantes apontam as correlações entre os constructos.

Tabela 3 – Validade discriminante pelo critério *Fornell-Larcker*

Dimensões	Controle Cultural	Controle Pessoal	Desempenho	Motivação
Controle Cultural	0.840	-	-	-
Controle Pessoal	0.092	0.786	-	-
Desempenho	-0.104	0.615	0.796	-
Motivação	-0.012	0.320	0.622	0.720

Fonte: Autoria própria (2023)

Em continuação à validação do modelo, fez-se a validação de colinearidade, através da *variance inflation factor* (VIF), a qual objetiva identificar altas correlações entre os indicadores de uma mesma variável latente. Espera-se que não exista colinearidade, ou seja, que os constructos entreguem informações diferentes. É utilizado o valor máximo de 5,0 para que seja

possível a coleta de dados variados, sendo que valores superiores indicam um problema de colinearidade (HAIR et al., 2017). Na Tabela 4 observa-se que os valores se encontram dentro do limiar estipulado, apresentando a inexistência de colinearidade.

Tabela 4 – Colinearidade estatística do modelo estrutural (VIF)

	Desempenho
Controle Cultural	1.019
Controle Pessoal	1.151
Desempenho	-
Motivação	1.293
Controle Cultural x Motivação	1.131
Controle Pessoal x Motivação	1.273

Fonte: Autoria própria (2023)

Também foi realizada a análise Teste-T de Student (*T-Value*), o qual demonstra o quão significativas são as relações entre os itens. O parâmetro utilizado para desvios padrão da média é igual ou maior a 1,96. Ademais, apresentou-se os valores de P (*P-Value*) de cada constructo, com o limite estabelecido de 0,05. É possível observar na Tabela 5 a coerência dos dados da pesquisa, uma vez que todos os caminhos estruturais se adequam aos valores acima citados.

Tabela 5 – Coeficientes padronizados e índices de significâncias

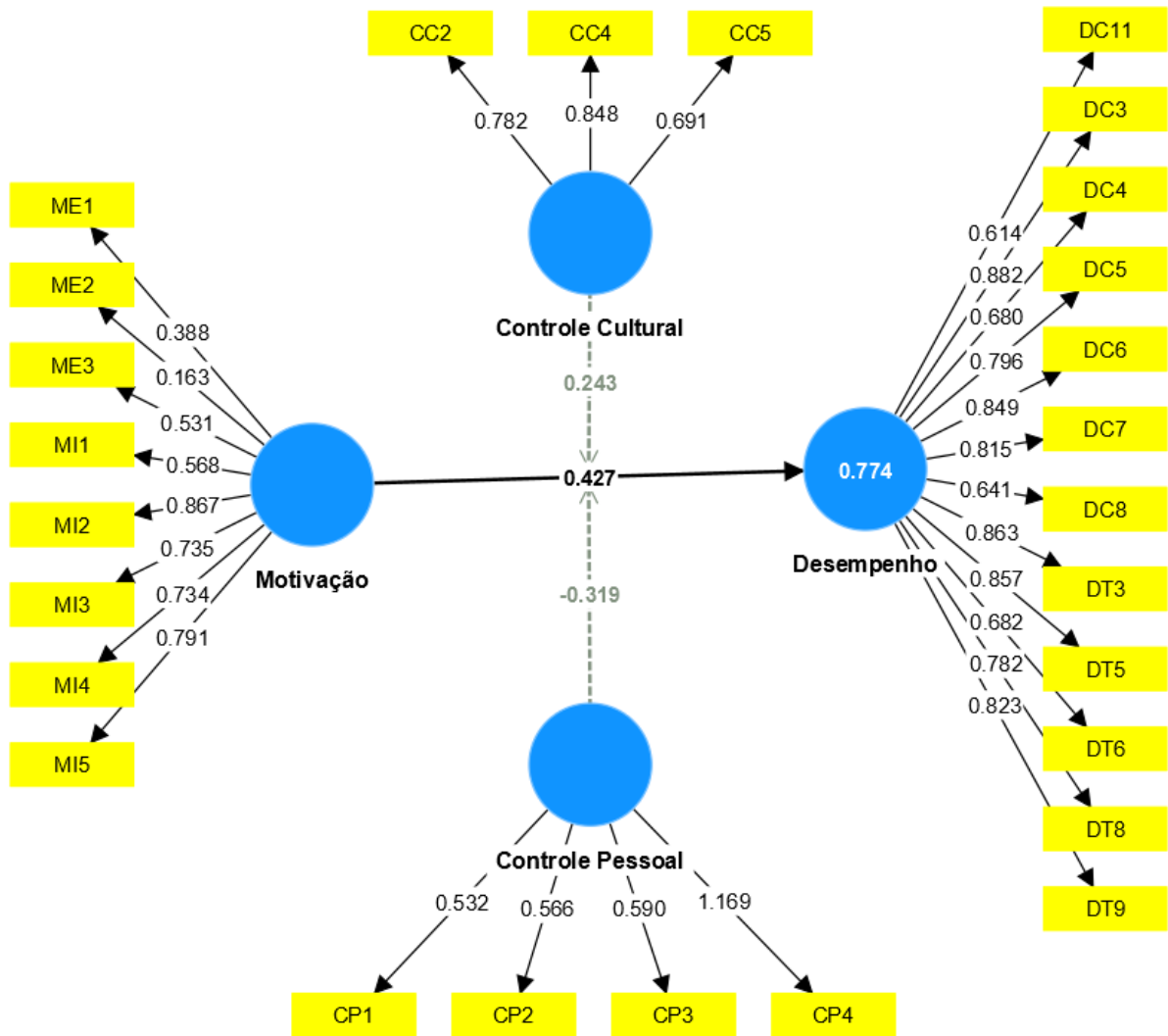
Caminhos Estruturais	<i>Path coefficient</i>	<i>T-Value</i>	<i>P-Value</i>	Hipótese
Controle Cultural -> Desempenho	-0.130	2.523	0.012*	H2a
Controle Pessoal -> Desempenho	0.494	12.075	0.000*	H2b
Motivação -> Desempenho	0.371	8.345	0.000*	H1
Motivação -> Controle Cultural -> Desempenho	0.096	1.965	0.049*	H3
Motivação -> Controle Pessoal -> Desempenho	-0.232	7.117	0.000*	H3

*A nível de significância de 5%

Fonte: Autoria própria (2023)

A Figura 2 (especificada no Apêndice C) representa o modelo estrutural da pesquisa. Entende-se como modelo estrutural, ou *Inner Model*, aquele que explica a relação de variáveis latentes entre si, de forma que expressa a formação e validação das hipóteses (PILATI; LAROS, 2007). Já o modelo de mensuração, ou *Outer Model*, demonstra a relação entre variáveis latentes e seus respectivos indicadores (variáveis observáveis).

Figura 2 – Modelo estrutural



Fonte: SmartPLS (2023)

A partir do modelo, analisou-se o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos, que avalia a exatidão preditiva do modelo. Possui variância de 0 a 1, considerando que valores mais altos representam alta acurácia. Complementarmente, realizou-se análise de *effect size* (f^2), poder preditivo das relações, isto é, estimar o tamanho de efeito em amostras correlacionadas, dado que valores 0,02, 0,15 e 0,35 indicam efeitos pequeno, médio e grande, respectivamente (HAIR ET AL, 2017). Na tabela abaixo (Tabela 6) verifica-se os resultados de tais análises.

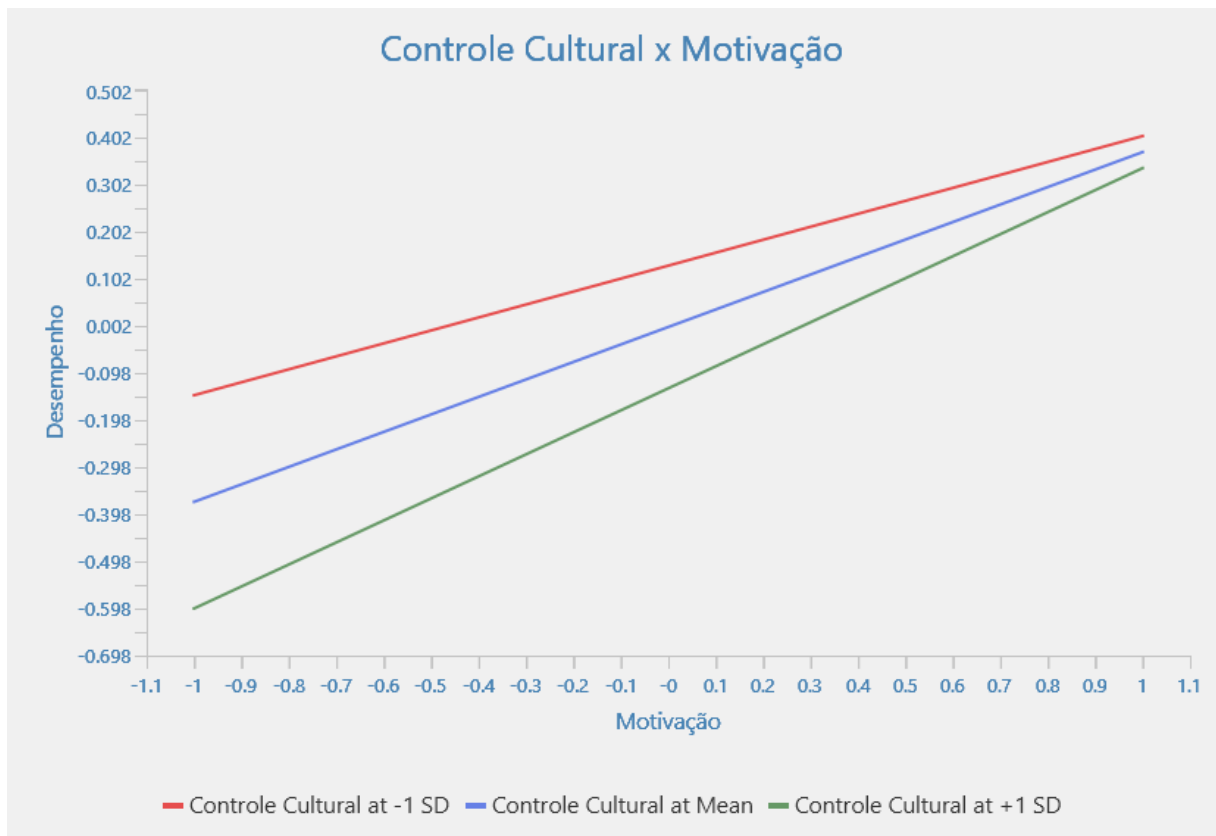
Tabela 6 – R² e f²

Dimensões	Desempenho	Controle Cultural	Controle Pessoal	Motivação	Controle Cultural x Motivação	Controle Pessoal x Motivação
R ²	0.663	-	-	-	-	-
f ²	-	0.049	0.629	0.317	0.026	0.189

Fonte: Autoria própria (2023)

Por fim, como representação dos resultados da análise de mediação, apresenta-se o gráficos de inclinação simples. A Figura 3 ilustra que o controle cultural (-1 de desvio padrão abaixo da média; linha vermelha) possui uma relação mais fraca, isto é, linha mais plana, entre desempenho e motivação do que quando há um controle cultural (+1 de desvio padrão acima da média; linha verde), cuja inclinação é mais acentuada. Isso demonstra que uma maior incidência de controle cultural se traduz em menor desempenho quando a motivação é também menor. Já um menor controle cultural causa melhor desempenho e uma maior motivação.

Figura 3 – Análise de inclinação simples da mediação controle cultural x motivação

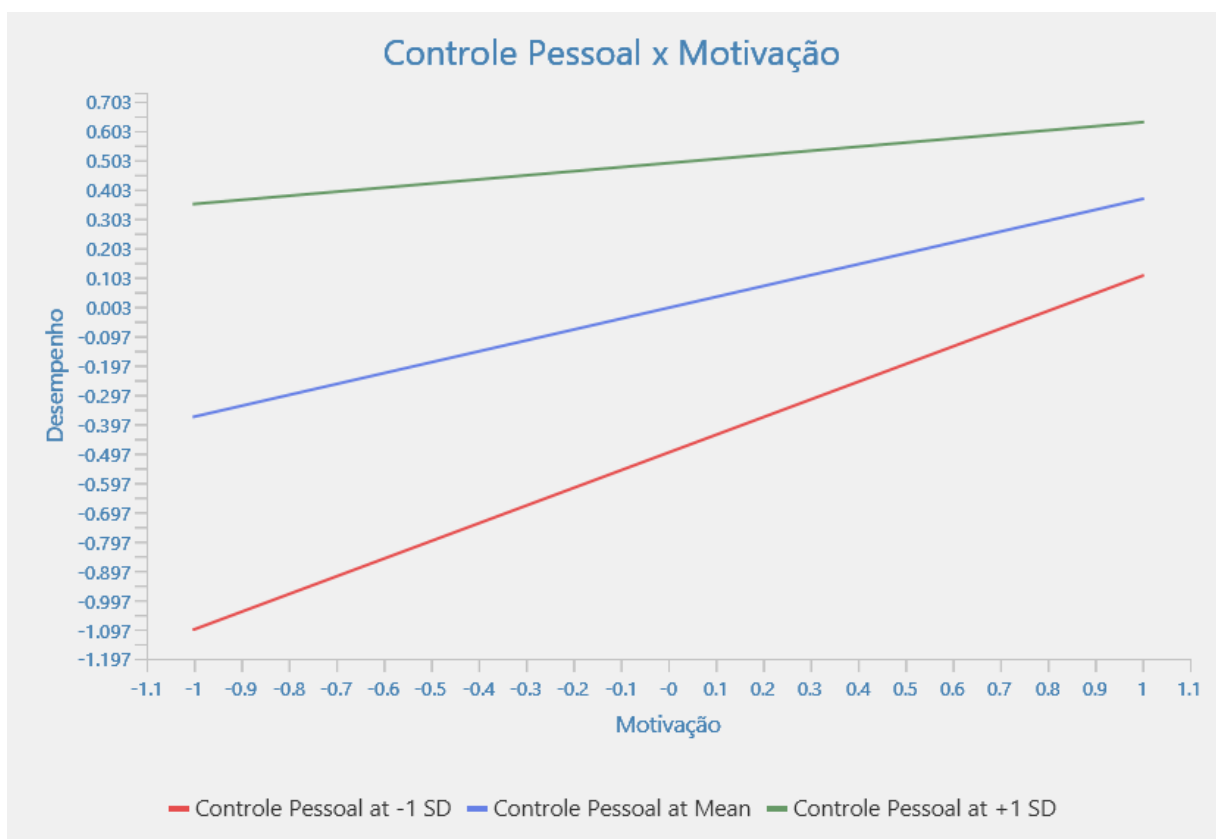


Fonte: Autoria própria (2023)

Tal gráfico deixa claro que a relação entre motivação e desempenho é enfraquecida na mediação de controle cultural, em consonância com os demais resultados. A Figura 4, em

relação ao controle pessoal, apresenta que o mesmo (com -1 de desvio padrão abaixo da média; linha vermelha) possui uma relação mais forte, isto é, linha mais acentuada, entre desempenho e motivação do que quando há um controle pessoal com +1 de desvio padrão acima da média (linha verde), uma vez que a inclinação é menor. Assim, com uma menor incidência de controle pessoal há menor desempenho quando a motivação é também menor. Já um maior controle pessoal leva a um melhor desempenho e maior motivação. Nesse caso, a figura apresenta uma relação entre motivação e desempenho fortalecida quando há mediação de controle pessoal, dado que corrobora com os demais resultados.

Figura 4 – Análise de inclinação simples da mediação controle pessoal x motivação



Fonte: Autoria própria (2023)

Desses dados, depreende-se que o controle cultural apresenta relação levemente negativa com o desempenho (*path coeficiente* -0.130), o que significa uma ação contraproducente para o desempenho dos servidores. Ainda há baixa influência sobre a variável principal (f^2 0.049). Corrobora com o indicado pelo *simple slope analyses*, uma vez que a linha indicativa do controle cultural diminui a inclinação, ou seja, a variável moderadora enfraquece a relação entre motivação e desempenho (coeficiente estrutural negativo). Dessa forma, a hipótese 2a foi considerada rejeitada.

Além disso, entende-se que o controle pessoal tem influência considerável sobre o desempenho (*path coefficient* 0.494), bem como demonstra alta relevância na relação com o desempenho (f^2 0.629). A representação gráfica ilustra um aumento da inclinação quando associada a uma maior incidência de tal controle, fortalecendo a relação motivação-desempenho (coeficiente estrutural positivo). Assim, é confirmada a hipótese 2b.

No que se refere à motivação, é possível inferir que a mesma é considerada influente para o desempenho dos servidores da universidade, uma vez que apresenta um *path coefficient* de 0.371. Ademais, aponta relevância média na relação, com um f^2 de 0.317. Logo, a hipótese 1 é confirmada.

5.3. Análise multigrupo

A análise multigrupo é utilizada quando há a necessidade de testar se grupos de dados predefinidos possuem diferenças significativas em suas estimativas de parâmetros específicos do grupo (SARSTEDT; HENSELER; RINGLE, 2011). Assim, com a intenção de entender a influência do formato de trabalho praticada durante as restrições impostas no período de crise de coronavírus, foi realizada uma análise multigrupo (PLS-MGA). Em um primeiro momento, apresenta-se o perfil dos respondentes, sendo agrupados em formato remoto (62%) e formato presencial/semipresencial (38%).

Anterior a análise multigrupo, é necessário o estabelecimento de invariância de medição de modelos compostos (MICOM). Assim, como demonstra Henseler, Ringle e Sarstedt (2016), institui-se um procedimento de três etapas com os seguintes elementos: invariância configuracional; invariância composicional; e a igualdade de valores médios e variâncias compostas.

A primeira etapa é uma pré-condição e não envolve teste estatístico, visto que é concluída através de análise da configuração do modelo. Esta exige que haja a mesma estrutura fatorial básica em todos os grupos, no que diz respeito a número de construtos e itens associados a cada construto (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016).

Na segunda etapa (invariância composicional), verifica-se se as pontuações de um composto são criadas de forma homogênea entre os grupos. Para fins de medição, os valores apresentados na coluna de correlação original devem ser maiores ou iguais aos valores apresentados na coluna de 5% (PICÓN-BERJOYO; RUIZ-MORENO; CASTRO, 2016). Tal resultado explicita que o composto difere em ambos os grupos e que a invariância composicional foi alcançada. Com a finalidade de testá-la estatisticamente, realizou-se teste de permutação sobre a correlação.

Tabela 7 – MICOM – Invariância composicional

	Correlação original	5.0%	P-Value
Controle Cultural	0.979	-0.152	0.973
Controle Pessoal	0.998	0.981	0.932
Desempenho	1.000	0.999	0.978
Motivação	0.999	0.979	0.959

Fonte: Autoria própria (2023)

Quando comparados os resultados de correlação original entre as pontuações compostas do primeiro e segundo grupo (primeira coluna) com a quantidade de 5% (segunda coluna), revelou-se que esta era menor que (ou igual a) correlação original para todos os construtos. Além disso, os valores de p da permutação foram maiores que 0,05, fato que indica uma correlação não significativamente menor do que um. Conforme demonstrado na Tabela 7, os critérios foram cumpridos e os resultados sugeriram que a invariância composicional foi estabelecida.

Por último, na etapa 3 (igualdade de valores médios e variâncias compostas.), novamente é utilizada a permutação. São examinados se os valores médios e as variâncias entre os escores de ambos os grupos e diferenciam entre si. A invariância de medição total implicaria que ambas as diferenças são iguais a zero (ou ao menos não significativas) e, para verificar o estabelecimento da mesma, o resultado da diferença original deve estar entre os limites inferior e superior (2,5% e 97,5%, respectivamente) (PICÓN-BERJOYO; RUIZ-MORENO; CASTRO, 2016).

Tabela 8 – MICOM - Igualdade de valores médios

	Diferença original	2.5%	97.5%	P-Value
Controle Cultural	0.124	-0.286	0.257	0.388
Controle Pessoal	0.083	-0.266	0.252	0.565
Desempenho	0.096	-0.272	0.277	0.507
Motivação	0.215	-0.287	0.265	0.117

Fonte: Autoria própria (2023)

Segundo a Tabela 8, é possível verificar que o valor da diferença original média de cada constructo (coluna um) se encontra no intervalo de confiança e dentro dos limites estipulados (colunas três e quatro). Tal resultado também é alcançado pela variância composta, descrita na Tabela 9. Ademais, ambas as tabelas apresentam valores de P superiores a 0,05. Assim, a terceira etapa foi cumprida, concluindo o processo de verificação de invariância de medição de modelos compostos.

Tabela 9 – MICOM - Variâncias compostas

	Diferença original	2.5%	97.5%	P-Value
Controle Cultural	-0.021	-0.355	0.329	0.907
Controle Pessoal	0.140	-0.369	0.308	0.442
Desempenho	-0.206	-0.472	0.448	0.407
Motivação	-0.227	-0.379	0.338	0.233

Fonte: Aatoria própria (2023)

Uma vez que a invariância de medição foi estabelecida, a análise multigrupo prosseguiu com a investigação dos *path coefficients* fruto de testes de permutação. As duas primeiras colunas exibidas nas Tabela 10 demonstra os coeficientes de caminho originais no Grupo 1 (Presencial) e Grupo 2 (Remoto), seguido pela diferença no conjunto de dados original e a permutação teste (*P-Value*).

Tabela 10 – Coeficientes padronizados e significâncias: Diferença entre formato de trabalho

Path Coefficients

Caminho Estrutural	Grupo Presencial original	Grupo Remoto original	Diferença original	P-Value
Controle Cultural -> Desempenho	-0.162	-0.137	-0.025	0.948
Controle Pessoal -> Desempenho	0.450	0.452	-0.002	0.978
Motivação -> Desempenho	0.455	0.398	0.057	0.586
Controle Pessoal x Motivação -> Desempenho	-0.235	-0.190	-0.044	0.576
Controle Cultural x Motivação -> Desempenho	0.210	0.086	0.124	0.644

Fonte: Aatoria própria (2023)

Os resultados revelaram que nenhuma relação foi estatisticamente diferente entre os grupos de formatos, isto é, os valores de P superaram o limite mínimo de 0,05. Assim, observa-se na Tabela 10 a proximidade dos grupos, não existindo nenhum constructo com diferenças significativas. Por este motivo, fica claro os servidores públicos que trabalharam de forma presencial ou semipresencial durante o período de crise de COVID-19 não apresentaram melhor relação entre motivação, controles e desempenho e vice-versa. Logo, a hipóteses de número 3 foi rejeitada.

Segue a tabela com o resumo das conclusões pautadas nas análises.

Tabela 11 – Resultado das análises

Hipótese	Descrição	Resultado
H1	A motivação influencia positivamente o desempenho do servidor público.	Confirmada
H2a	A mediação do controle informal cultural na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva.	Rejeitada
H2b	A mediação do controle informal pessoal na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva.	Confirmada
H3	A percepção dos servidores sobre a relação entre a motivação e o desempenho mediada pelos controles informais difere pela forma de trabalho (remoto e presencial).	Rejeitada

Fonte: Autoria própria (2023)

5.4. Discussão dos resultados

Pautado nos resultados demonstrados nos tópicos anteriores, é possível verificar a positiva influência de alguns constructos, bem como o impacto negativo (ou mesmo nulo) de outros. Acerca da motivação, entende-se que é influente para o nível de desempenho dos servidores da universidade, com relevância média para relação. Tal resultado corrobora com os estudos de Anderson, Lunkes e Monteiro (2020), os quais afirmam que a motivação pode influenciar o desempenho dado que comunica a percepção do sujeito quanto às possibilidades que o ambiente de trabalho oferece para a realização das atividades.

Mais além, Makki e Abud (2017) reafirmam o papel importante da motivação quando ressaltam que recompensas e reconhecimento (motivação extrínseca) atuam de maneira tão relevante quanto o interesse e prazer pela atividade laboral (motivação intrínseca), junção que resulta em melhor desenvoltura na realização de tarefas. Em concordância com o discutido, Lira e Silva (2015) pesquisam sobre o contexto do setor público em específico, e confirmam em seus estudos que a motivação intrínseca tem maior influência sobre o comportamento dos funcionários públicos, entretanto as recompensas e reconhecimento de caráter extrínseco também elevam a motivação em geral e, por consequência, desencadeia um maior desempenho por parte dos servidores.

Desses dados também se depreende que o controle cultural possui relação ligeiramente negativa e baixa influência sobre a variável principal, o que se traduz em uma ação prejudicial para o desempenho dos servidores. Este tipo de controle consiste em valores e crenças compartilhadas pela organização de forma “invisível”, internalizada pelos funcionários através da socialização (MERCHANT; VAN DER STEDE, 2018). Todavia, quando os mecanismos de controle não são devidamente internalizados por estes, tem-se um problema, uma vez que, sem normas rígidas e pré-definidas advindas do controle formal, a flexibilização exacerbada pode

resultar em baixo desempenho. Nesse sentido, Boff, Savariz e Beuren (2021) afirmam que o controle formal pode agir como substituto do controle informal, em constante reequilíbrio de um tipo de controle por outro, diferente do controle informal, o qual age como complemento, mas não substitui o controle tradicional formal.

Em contrapartida, Goebel e Weißenberger (2017) demonstram que os mecanismos informais de controle contribuem intensamente para maiores níveis de desempenho organizacional, bem como da motivação dos membros. Ainda, sua pesquisa indica maior relevância dos mecanismos de controle informal (de pessoal e cultural) do que formal (de resultado e de ação) pelas organizações contemporâneas.

Neste estudo (e de acordo com o que afirmaram Goebel e Weißenberger [2017]), o controle pessoal apresentou influência considerável e alta relevância sobre o desempenho. Do mesmo modo, Van der Kolk, Veen-Dirks e Bogt, (2018) entendem que há uma facilitação da motivação intrínseca através dos controles informais, além de aumentar a autonomia e empoderamento do sujeito. Em outra pesquisa, aponta-se que a mediação de tais controles induzem comportamentos proativos e aumenta a capacidade inventiva dos funcionários (SEGARRA-CIPRÉS; ESCRIG-TENA; GARCÍA-JUAN, 2019).

Corroboram com o tema Merchant e Van Der Stede (2018), os quais estabelecem a importância de programas de treinamento e práticas de avaliação (fatores abarcados pelo controle pessoal) no desempenho dos membros da organização, visto que possibilitam o aperfeiçoamento das habilidades necessárias à realização das atividades laborais e demonstram quais as expectativas da organização em relação ao trabalho.

No que tange as análises de multigrupo, ficou evidente a baixa influência do formato de trabalho em relação a motivação e desempenho dos servidores públicos. Tal fato pode ser explicado pela soma de prós e contras dos formatos presencial e remoto. O “novo” formato de trabalho, que levou em consideração a adoção de medidas de isolamento social, ocasionou trabalhadores mais estressados com as atividades do que antes, de acordo com pesquisa realizada em abril de 2020 pelo *LinkedIn*. Indicou também que houve um aumento do volume de trabalho sobretudo devido à necessidade de se dedicar mais tempo às tarefas domésticas e assistência de filhos e idosos (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020). Entretanto, possibilitou maior tempo de convívio com a família, uma redução dos custos com transporte e maior flexibilidade de horários (TOBIAS, 2020).

Por outro lado, o trabalho presencial, embora trouxesse carga elevada de preocupação com a saúde e o medo de infecção, foi contrabalanceado pela habitual organização do trabalho, sem a necessidade de readaptação de recursos, espaço físico e até comportamental. Dessa

forma, entende-se que ambos os grupos foram afetados de maneiras distintas, mas que não geraram desequilíbrio em relação ao desempenho de suas tarefas, sendo que não foi possível verificar diferença significativa entre eles.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com base nos estudos preliminares, na extensa bibliografia e nos dados coletados, foi possível angariar informações suficientes para que se estipule uma proposta de intervenção. Pode-se perceber que a universidade em questão possui pontos fortes e fracos e as sugestões a seguir servem como passo inicial para uma discussão que leve constantes melhorias.

Como apresentado, os controles informais culturais são considerados empecilho para o desempenho dos servidores, embora sejam de baixa influência. Estes incluem ênfase em códigos informais de conduta, declaração e comunicação da missão e valores fundamentais da organização e a percepção dos servidores sobre os valores codificados. Dessa forma, recomenda-se maior transparência na comunicação dos valores considerados fundamentais, bem como preferência por direcionamentos pautados em códigos formais de conduta.

A combinação de controles formais e informais também pode se mostrar benéfica, uma vez que a implementação de tais processos pode garantir esforços criativos dos servidores, ao mesmo tempo que permanecem alinhados e alcançam resultados produtivos. A sugestão é permitir flexibilidade e autonomia suficientes para buscar novas soluções, mas com a formalização dos processos de forma razoável para que os servidores possuam uma estrutura de suporte.

Em contrapartida, o controle pessoal, que apresenta relevância considerável sobre o desempenho, pode ser mais bem explorado. Tal controle envolve processos de seleção, recrutamento e treinamento, assim como o grau de adequação do servidor aos valores e normas da organização. Nesse sentido, o cuidadoso processo de admissão de novos funcionários é imprescindível. Há também a sugestão de investir maiores esforços para a ampliação da gama de treinamentos oferecidos aos servidores, visto que as atividades ligadas ao desenvolvimento são consideradas importantes aos mesmos.

Concernente à motivação, há certa influência da mesma sobre o desempenho. Aqui, a adequação dos servidores da universidade com o cargo que ocupam é igualmente importante, haja vista a valoração dada a fatores como gostar do que faz, gostar (ou não) de resolver certos tipos de problemas e ser capaz de concluir as tarefas propostas. Assim, é de grande relevância que aqueles com habilidades e gosto por lidar com problemas complexos sejam alocados em cargos que condizem com suas capacidades. Da mesma forma, servidores que preferem

problemas “simples”, cotidianos, seriam mais bem aproveitados em cargos que desenvolvam esse tipo de atividade. Diante disso, seria de grande valia a implantação de testes que reconheçam as habilidades e preferências dos servidores já na seleção e recrutamento dos mesmos, além de fortalecer treinamentos com esse caráter.

Sob outra perspectiva, o reconhecimento do trabalho por parte das outras pessoas e a plena consciência dos ganhos extrínsecos à atividade são parte relevante do aumento da motivação. Para isso, a clareza das possibilidades de crescimento e promoções é imprescindível. A implementação de recompensas por metas também pode contribuir com um maior desempenho.

Diante disso, é possível depreender que algumas atitudes têm a capacidade de mudar o desempenho geral dos servidores da universidade federal. Nesse sentido, a reformulação nas ações de controle, somado a técnicas mais apropriadas de seleção e recrutamento pode elevar o desempenho. Ainda, a ampliação de programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades beneficia a *performance*.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, objetivou-se analisar a influência da motivação no desempenho dos servidores da Universidade Federal da Grande Dourados. Ainda, buscou entender qual o papel dos controles informais dentro dessa relação motivação-desempenho, além de refletir sobre os possíveis impactos que a pandemia de COVID-19 causou na performance daqueles trabalhando remotamente ou de forma presencial. Para isso, lançou mão de instrumentos validados que compuseram o questionário final da pesquisa, aplicado no final de 2022.

Com os dados coletados, foi possível checar a realidade vivida pelos servidores e responder ao problema de pesquisa proposto (Qual o efeito da mediação dos controles informais na relação entre motivação e desempenho dos técnicos administrativos da UFGD?), os quais demonstraram um aumento no desempenho quando associado à motivação e ao controle informal pessoal. Entretanto, demonstrou o efeito negativo do controle informal cultural e a similaridade entre os grupos de servidores que trabalharam de forma presencial e aqueles que trabalharam exclusivamente de forma remota.

Diante das respostas obtidas, pode-se delimitar as implicações teóricas do estudo. Foi possível identificar avanço no tocante às pesquisas sobre motivação, as quais têm focado em sua relação com a satisfação no trabalho (ROOS; VAN EEDEN, 2008), bem como com o comprometimento organizacional (MEYER; BECKER; VANDENBERGHE, 2004). Além disso, pesquisas desenvolvidas no campo dos controles informais acrescentaram novas

evidências no quesito de organizações contemporâneas (GOEBEL; WEIBENBERGER, 2017), nas consideradas melhores empresas para trabalhar (BOFF; SAVARIZ; BEUREN, 2021) e empresas familiares (ANDERSON; LUNKES; MONTEIRO, 2020). Percebe-se a importância da exploração dos controles informais em diferentes contextos, de forma que ainda são escassos os estudos que investiguem a relação motivação-desempenho sob a influência de tais controles no contexto específico do setor público, lacuna teórica desenvolvida pela presente pesquisa.

Sob a perspectiva temporal, ao levar em consideração o cenário de pandemia de COVID-19, diferentes vertentes de estudo foram seguidas. Alguns seguiram com o estudo dos impactos mentais dos trabalhadores, como o desenvolvimento de entraves psicológicos, principalmente naqueles que foram atingidos de forma mais agressiva pela doença, a percepção de maior risco à saúde e a carga de trabalho diferenciada (RUDOLPH *et al*, 2020) e a associação da volta ao trabalho presencial a estressores psicológicos, os quais poderiam influenciar a *performance* dos trabalhadores (MOYO *et al*, 2022). Outros, focaram em um setor específico, principalmente àqueles com maior exposição ao risco, como o setor da saúde e de linha de frente de combate ao alastramento do vírus. Dessa forma, pode-se observar lacunas teóricas presente nos estudos do tema referentes à escassez de estudos voltados aos setores de menor exposição ao risco, como o setor da administração pública (GUIDETTI *et al*, 2022) e a delimitação mais precisa dos efeitos desse cenário. O presente estudo também contribuiu com o avanço da temática.

A ampliação das discussões que envolvem o setor público é igualmente importante, uma vez que se observa maior abrangência de estudos relacionados à área privada em detrimento do setor público (PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020). As particularidades do setor em questão, sobretudo pela rigidez burocrática, tornam mais difícil o enfrentamento criativo de obstáculos (GUIDETTI *et al*, 2022) e o diferencia em grande medida do setor. Por este motivo, percebeu-se lacuna teórica que envolve uma abordagem particular do tema, tratada no presente estudo.

No que tange as implicações práticas, foram propostas estratégias que consideram o aumento de desempenho da população-alvo e da universidade como um todo a partir do produto técnico desta pesquisa (APÊNDICE D). Estas abrangem a combinação de controles formais e informais, uma vez que pode garantir os esforços criativos dos servidores, ao mesmo tempo que permanecem alinhados e alcançam resultados produtivos, bem como a instauração de um cuidadoso processo de admissão de novos funcionários e investimentos voltados a treinamentos oferecidos aos servidores. Além disso, propôs-se uma melhor adequação dos servidores com o cargo que ocupam, sendo de grande valia a implantação de testes que reconheçam as habilidades e preferências dos servidores já na seleção e recrutamento dos mesmos, além de fortalecer treinamentos com esse caráter.

Dessa forma, é possível que decisões mais assertivas sejam tomadas, baseadas nas particularidades da instituição. Ainda, tal elevação de desempenho também resulta em melhor utilização do capital humano e do dinheiro público, de maneira que ofereça serviços mais eficazes e céleres.

Como limitações, tem-se a falta de uma análise detalhada de cada função e setor de lotação exercida pelos servidores. Ainda, a pesquisa se baseou nas respostas subjetivas de cada respondente, fato considerado limitante ao estudo. Por fim, sugere-se o aprofundamento de investigações relacionadas ao setor público, especificamente no campo das universidades, com enfoque ampliado para os professores e alunos. Desta forma, seria possível compreender como o período de crise sanitária influenciou cada grupo de maneira independente dentro de suas características.

REFERÊNCIAS

AMABILE, T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. **Human Resource Management Review**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 185–201, 1993. doi: 10.1016/1053-4822(93)90012-S.

AMABILE, T. M.; HILL, Karl G.; HENNESSEY, Beth A.; TIGHE, Elizabeth M. The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, [S. l.], v. 66, n. 5, p. 950–957, 1994. doi: 10.1037/0022-3514.66.5.950.

AMABILE, T. M.; PILLEMER, J. Perspectives on the Social Psychology of Creativity. **The Journal of Creative Behavior**, vol. 46, n. 1, pp. 3–15, 2012. doi:10.1002/jocb.001

AMDAN, S.; RAHMAN, R. A.; SHAHID, S. A. Md.; BAKAR, S. A.; KHIR, M. M.; DEMONG, N. A. R.. The Role of Extrinsic Motivation on the Relationship between Office Environment and Organisational Commitment. **Procedia Economics and Finance**, [S. l.], v. 37, pp. 164–169, 2016. doi: 10.1016/s2212-5671(16)30108-3.

ANSARI, Shahid L. An integrated approach to control system design. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 2, n. 2, 1977. doi: 10.1016/0361-3682(77)90027-7.

SOUZA, I. M., & BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, vol. 5, n. 4, 2020. doi: <http://dx.doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094>

BAPTISTA, S. G. & CUNHA, M. B. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 2, p. 168-184, 2007. doi: <<https://doi.org/10.1590/S1413-99362007000200011>>.

BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: XXIV ENCONTRO DA EnANPAD), 2000, Florianópolis/SC. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

BENDASSOLLI, Pedro F. e MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Tradução. Porto Alegre: Editora Arned, 2013.

BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores Influenciadores na Satisfação e Motivação ao Trabalho no Setor Público Municipal. **Desafio Online**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 138–162, 2021. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br>.

BOFF, M. L.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos Controles Formais e Informais e da Confiança no Comprometimento Organizacional. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 110–127, 2021. doi: 10.17524/repec.v15i1.2698.

BRASIL. Ministério da Educação. Portal Universidade 360. Gestão de Pessoas - Universidade Federal da Grande Dourados. 2021. Disponível em <<https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360/painel-universidade-360>>.

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas; ZANONI, Alexandre Pilan. Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. Curitiba: UFPR, GETS, **REMIR**, 2020.

CAMPBELL, J. P. Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *In* M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: **Consulting Psychologists Press**, vol. 1, p. 687-732, 1990.

CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., & SAGER, C. E. A theory of performance. *In* N. Schmitt, & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: **Jossey-Bass**, p. 35-70, 1993.

CARNEIRO, Jorge M. T.; SILVA, Jorge Ferreira Da; ROCHA, Angela Da; HEMAIS, Carlos A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

CAVAZOTTE, F. D. S. C. N., MORENO JR, V. D. A., & TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 1555-1578, 2015.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 28, n. 2-3, pp. 127-168, 2003. doi:10.1016/s0361-3682(01)00027-7

COELHO JR, F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., OLIVEIRA, J. S. & PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. Anais. XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A., & BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2011000200001>.

CRUZ, A. P. C.; FRARE, A. B.; ACCADROLI, M. C. & HORZ, V. Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 88, p. 29-45, 2022. doi: 10.1590/1808-057x202114660

DAMASIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Aval. psicol.**, v. 11, n. 2, p. 213-228, 2012. ISSN 2175-3431

de PAULA, A. P. V., & QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, vol. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.

DECI, Edward L.; GAGNÉ, Marylène. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 26, p. 331–362, 2005. doi: 10.1002/job.322.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. *In* Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions. San Francisco: **Jossey-Bass**, p. 121-156, 2000

DUBEY, S., BISWAS, P., GHOSH, R., CHATTERJEE, S., DUBEY, M. J., CHATTERJEE, S., ... LAVIE, C. J. Psychosocial impact of COVID-19. **Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews**, 2020. doi:10.1016/j.dsx.2020.05.035

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P., & ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, pp. 28-46, 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

FLAMHOLTZ, E. G., DAS, T. K., & TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**, vol. 10, n. 1, pp. 35–50, 1985. doi:10.1016/0361-3682(85)90030-3

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Barueri [SP]: **Atlas**, 2022

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. **Editora Atlas AS**, 2008.

GILLET, N.; GAGNÉ, M.; SAUVAGÈRE, S.; FOUQUEREAU, E.. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, [S. l.], v. 22, n. 4, 2013. doi: 10.1080/1359432X.2012.665228.

GOEBEL, S.; WEISSENBERGER, B. E. The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 141, n. 3, 2017. doi: 10.1007/s10551-015-2700-7.

GONDIM, S. M. G., & SILVA, N. Motivação no trabalho. *In* Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 145-176, 2004.

GUIDETTI, G.; CORTINI, M.; FANTINELLI, S.; DI FIORE, T.; GALANTI, T. Safety Management and Wellbeing during COVID-19: A Pilot Study in the Manufactory Sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, vol. 19, n. 7, 3981, 2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073981>

GUIDETTI, G.; CONVERSO, D.; SANSEVERINO, D.; GHISLIERI, C. Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources upon the Administrative Staff of Italian Public Universities. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 4, 2022. doi: 10.3390/ijerph19041995.

HAIR Jr, J.F., HULT, T.M., RINGLE, C.M., & SARSTEDT, M.A. *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: **Sage**. 2017.

HAIR JR, J.F., SARSTEDT, M., HOPKINS, L. AND G. KUPPELWIESER, V. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research, **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014. doi: <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, organizations and society**, v. 33, n. 2-3, pp. 141-163, 2008.

HASLAM, S. A., POWELL, C., & TURNER, J. Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. **Applied Psychology**, v. 49, n. 3, p. 319–339, 2000. doi:10.1111/1464-0597.00018

HENNESSEY, Beth; MORAN, Seana; ALTRINGER, Beth; AMABILE, Teresa M. Extrinsic and Intrinsic Motivation. **Wiley Encyclopedia of Management**, [S. l.], pp. 1–4, 2014. doi: 10.1002/9781118785317.weom110098.

HENSELER, J., RINGLE, C. M., AND SARSTEDT, M. Testing Measurement Invariance of Composites Using Partial Least Squares. **International Marketing Review**, vol. 33, n. 3, pp. 405-431, 2016. doi: 10.1108/IMR-09-2014-0304

HERZBERG, F. The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel Psychology**, vol. 18, n. 4, pp. 393–402, 1965. doi:10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x

Hu, S., & Zhang, Y. COVID-19 pandemic and firm performance: Cross-country evidence. **International Review of Economics & Finance**, vol. 74, p. 365–372, 2021. doi:10.1016/j.iref.2021.03.016.

ISAAC, R. G., ZERBE, W. J., & PITT, D. C. Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory. **Journal of Managerial Issues**, vol. 13, n. 2, pp. 212–226, 2001. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40604345>>.

KAVESKI, Itzhak David Simão; BEUREN, Ilse Maria; GOMES, Tayse; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Influência do Uso Diagnóstico e Interativo do Orçamento no Desempenho Gerencial Mediado pelo Comprometimento Organizacional. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. 82–100, 2020. doi: 10.15728/BBR.2021.18.1.5.

KLIN, Rex B. *Principles and practice of structural equation modeling*. **Guilford publications**, vol. 4, 2015.

KOBERNOVICZ, M. & STEFANO, S. Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **Revista de Carreiras e Pessoas**, vol. 10, n. 1, p. 1-19, 2020.

KOLK, Berend Van der; VEEN-DIRKS, Paula M. G. Van; BOGT, Henk J. Ter. The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. **European Accounting Review**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 901–928, 2018. doi: 10.1080/09638180.2018.1553728.

KOPELMAN, R. E., PROTTAS, D. J., & DAVIS, A. L. Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. **Journal of Managerial Issues**, vol. 20, n. 2, pp. 255–271, 2008. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40604607>>

KREUTZER, M., CARDINAL, L. B., WALTER, J., & LECHNER, C. Formal and Informal Control as Complement or Substitute? The Role of the Task Environment. **Strategy Science**, v. 1, n. 4, p. 235–255, 2016. doi:10.1287/stsc.2016.0019

KRISHNAMURTHY, Sandeep. The future of business education: A commentary in the shadow of the COVID-19 pandemic. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 117, 2020. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.034.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. Fundamentos de metodologia científica. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022. ISBN: 978-85-97-02657-3.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: A critical review. In: Accounting, Organizations and Society, 1997, **Anais [...]**. [s.l.: s.n.] doi: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2.

LE MOS, A. H. C., BARBOSA, A. O., MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, pp. 388-399, 2020. ISSN 2178-938X. doi: 10.1590/S0034-759020200603.

LIRA, Miguel; SILVA, Victor Paulo Gomes Da. Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca: A Aplicação da Escala WPI no Contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 5, n. 4, p. 171–195, 2015. doi: 10.18028/2238-5320/rgfc.v5n4p171-195.

LIU, C. H., ZHANG, E., WONG, G. T. F., HYUN, S., & HAHM, H. “Chris.”. Factors associated with depression, anxiety, and PTSD symptomatology during the COVID-19 pandemic: Clinical implications for U.S. young adult mental health. **Psychiatry Research**, v. 290, 2020, ISSN 113172. doi:10.1016/j.psychres.2020.113172.

LORENZO-SEVA, U., TIMMERMAN, M. E., & KIERS, H. A. L. The Hull Method for Selecting the Number of Common Factors. **Multivariate Behavioral Research**, vol. 46, n. 2, pp. 340–364, 2011. doi:10.1080/00273171.2011.564527

LUTHANS, F., & STEWART, T. I. A General Contingency Theory of Management. **Academy of Management Review**, vol. 2, n. 2, pp. 181–195, 1977. doi:10.5465/amr.1977.4409038

- MAKKI, A., & ABID, M. Influence of intrinsic and extrinsic motivation on employee's task performance. **Studies in Asian social science**, vol. 4, n. 1, pp. 38-43, 2017. doi: 10.5430/sass.v4n1p38.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, vol. 50, n. 4, pp. 370–396, 1943. doi:10.1037/h0054346.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives. **Pearson Education Limited**, 2018.
- MEYER, J. P., BECKER, T. E., & VANDENBERGHE, C. Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 991–1007, 2004. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- MILNE, P. Motivation, incentives and organisational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 28–38, 2007. doi:10.1108/13673270710832145
- MORA, Milton. La teoría contingencial en la administración. **Cuadernos de Administración**, vol. 6, n. 7, pp. 21-32, 2011. doi: 10.25100/cdea.v6i7.330
- MORAN, S.; JOHN-STEINER, V. How collaboration in creative work impacts identity and motivation. *In Collaborative creativity, contemporary perspectives*. London: **Free Associate Books**, pp. 11-25, 2004.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M., & PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, vol. 14, n. 2, pp. 224–247, 1979. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- MOYO, N.; BHAPPU, A.D.; BHEBHE, M.; NCUBE, F. Perceived Risk of COVID-19 and Employee Decision-Making: How Psychological Distress during the Pandemic Increases Negative Performance Outcomes among Healthcare Workers. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 11, 2022. <https://doi.org/10.3390/ijerph19116762>
- NORRIS, G., & O'DWYER, B. Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. **The British Accounting Review**, v. 36, n. 2, p. 173–196, 2004. doi:10.1016/j.bar.2003.11.004
- NOURI, H.; PARKER, R. J. The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. **Accounting, Organizations and Society**, [S. l.], v. 23, n. 5–6, p. 467–483, 1998. doi: 10.1016/S0361-3682(97)00036-6.
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-17, 2019. doi: 10.21118/apgs.v11i4.6300

OUCHI, William G. Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. **Management Science**, [S. l.], v. 25, n. 9, 1979. doi: 10.1287/mnsc.25.9.833.

PANDINI, Lunara S.; PEREIRA, Eliana S. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, pp. 55-81, 2020.

PARIJAT, P., BAGGA, S. Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. **International Research Journal of Business and Management**, vol. 7, n. 9, pp. 1-8, 2014. Disponível em: <<http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>>.

PASETTO, N. V., & MESADRI, F. E. Comportamento organizacional: Integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: **Ibplex**, 2011.

PAUL, M., HENNIG-THURAU, T., & GROTH, M. Tightening or loosening the “iron cage”? The impact of formal and informal display controls on service customers. **Journal of Business Research**, vol. 68, n. 5, pp. 1062–1073, 2015. doi:10.1016/j.jbusres.2014.10.008

PICÓN-BERJOYO, A., RUIZ-MORENO, C., CASTRO, I. A mediating and multigroup analysis of customer loyalty. **European Management Journal**, vol. 34, n. 6, pp. 701-713, 2016.

PILATI, R.; LAROS, J. A.. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205–216, 2007.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva De; SILVA, Clayton Robson Moreira Da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. 3, p. 504–539, 2020. doi: 10.21874/rsp.v71i3.3507.

Portal UFGD. Expectativas e adaptações para o retorno às aulas presenciais é tema de entrevista com psicólogas da UFGD. Dourados, 14 de fev. 2022. Disponível em: <<https://www.ufgd.edu.br/noticias/expectativas-e-adaptacoes-para-o-retorno-as-aulas-presenciais-e-tema-de-entrevista-com-psicologas-da-ufgd>>.

Portal UFGD. Relatório de Indicadores PROGESP 2019. Indicadores de gestão de pessoas. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/setor/indicadores/gestao-pessoas>>.

QUEIROGA, F., BORGES-ANDRADE, J. E., & COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: **Artmed**, p. 36-45, 2015.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

ROBINSON, G. F. W. B., SWITZER, G. E., COHEN, E. D., PRIMACK, B. A., KAPOOR, W. N., SELTZER, D. L., & RUBIO, D. M. Shortening the Work Preference Inventory for Use with

Physician Scientists: WPI-10. **Clinical and Translational Science**, v. 7, n. 4, pp. 324–328, 2014. doi:10.1111/cts.12132

ROOS, W.; VAN EEDEN, R. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. **SA j. ind. Psychol.**, v. 34, n. 1, p. 54-63, 2008.

RUDOLPH, C.W.; ALLAN, B.; CLARK, M.; HERTEL, G.; HIRSCHI, A.; KUNZE, F.; SHOCKLEY, K.; SHOSS, M.; SONNENTAG, S.; ZACHER, H. Pandemics: Implications for Research and Practice in Industrial and Organizational Psychology. **Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice**, 2020. doi: 10.31234/osf.io/k8us2

RYAN, R. M., & DECI, E. L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54–67, 2000. doi:10.1006/ceps.1999.1020

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, [S. l.], v. 55, n. 1, 2000. doi: 10.1037//0003-066x.55.1.68.

SANTOS, Edicreia Andrade Dos; ANZILAGO, Marcielle; LUNKES, Rogério João. Sistemas de Mensuração de Desempenho, Clareza de Papel, Empowerment Psicológico e Desempenho Gerencial: Um Estudo de Suas Relações. **Revista Universo Contábil**, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 143–161, 2017. doi: 10.4270/ruc.2017322.

SARSTEDT, M., HENSELER, J., AND RINGLE, C. M. Multi-Group Analysis in Partial Least Squares (PLS) Path Modeling: Alternative Methods and Empirical Results. **Advances in International Marketing**, vol. 22, pp. 195-218, 2011.

SEGARRA-CIPRÉS, M., ESCRIG-TENA, A. & GARCÍA-JUAN, B. Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the moderating role of informal and formal controls. **European Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 5, p. 866-888, 2019. doi: 10.1108/EJIM-02-2019-0041

SHEN, Huayu; FU, Mengyao; PAN, Hongyu; YU, Zhongfu; CHEN, Yongquan. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. **Emerging Markets Finance and Trade**, [S. l.], v. 56, n. 10, p. 2213–2230, 2020. doi: 10.1080/1540496X.2020.1785863.

SIHAG, V., & RIJSDIJK, S. A. Organizational Controls and Performance Outcomes: A Meta-Analytic Assessment and Extension. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 1, p. 91-133, 2018. doi:10.1111/joms.12342

SIMÃO KAVESKI, I. D.; BEUREN, I. M. Influência da motivação intrínseca e da cultura organizacional no comprometimento afetivo em empresas familiares: controles formais e informais como mediadores. **Innovar**, [S. l.], v. 32, n. 84, 2022. doi: 10.15446/innovar.v32n84.99681.

SITKIN, S. B., & GEORGE, E. Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. **International Sociology**, v. 20, n. 3, p. 307–338, 2005. doi:10.1177/0268580905055479

SONNENTAG, S., & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*. Chichester: **John Wiley & Sons**, 2002.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: **Saraiva**, 2002.

SPRINKLE, G. B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2-3, p. 287-318, 2003.

SUTTON, N. C.; BROWN, D. A. The illusion of no control: Management control systems facilitating autonomous motivation in university research. **Accounting and Finance**, [S. l.], v. 56, n. 2, 2016. doi: 10.1111/acfi.12099.

SWALHI, A.; ZGOULLI, S.; HOFADHLLAOUI, Mahrane. The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. **Journal of Management Development**, [S. l.], v. 36, n. 4, 2017. doi: 10.1108/JMD-11-2015-0162.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. *Using multivariate statistics*. **Allyn & Bacon/Pearson Education**, v. 05, 2007.

TOBIAS, P. B. (2020). Brasileiros estão mais estressados no home office. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/feed/news/brasileirosest%C3%A3o-mais-estressados-no-home-office-4836924/>

TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F., SANTOS, R. C. T. *Vínculos do Indivíduo com a Organização: Desenvolvimento de um Modelo com os Valores Organizacionais e o Desempenho no Trabalho*. Enanpad, São Paulo, 2017.

VAN KNIPPENBERG, D. Work motivation and performance: A social identity perspective. **Applied psychology**, v. 49, n. 3, p. 357-371, 2000.

VAN SCOTTER, J. R.; MOTOWIDLO, S. J. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 81, n. 5, 1996. doi: 10.1037/0021-9010.81.5.525.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, Marvin B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, 2021. doi: 10.1002/smj.3161.

WOHLGEMUTH, V., WENZEL, M., BERGER, E. S. C., & EISEND, M. Dynamic Capabilities and Employee Participation: The Role of Trust and Informal Control. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 760-771, 2019. doi:10.1016/j.emj.2019.02.005

World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19): How is it transmitted? Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-COVID-19-how-is-it-transmitted>>.

WU, Y.-C., CHEN, C.-S., & CHAN, Y.-J. The outbreak of COVID-19: An overview. **Journal of the Chinese Medical Association**, v. 83, n. 3, pp. 217–220, 2020. doi:10.1097/jcma.0000000000000270

YUKI, K., FUJIOGI, M., KOUTSOGIANNAKI, S. COVID-19 pathophysiology: A review. **Clinical Immunology**, v. 215, 2020, 108427, ISSN 1521-6616, <https://doi.org/10.1016/j.clim.2020.108427>.

8. APÊNDICE

8.1. APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para responder um questionário sobre motivação, desempenho e controles informais, que faz parte da pesquisa “Mediação dos controles informais na relação entre motivação e desempenho: uma análise do setor público”, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (registrada na Plataforma Brasil sob nº 62607422.0.0000.5160).

O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), o qual foi submetida a pesquisa, é um colegiado interdisciplinar e independente, de caráter consultivo, deliberativo e educativo. Junto à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (Conep), autoridade nacional do Conselho Nacional de Saúde, objetiva defender os interesses dos participantes da pesquisa, sua integridade e dignidade, além de contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Dessa forma, conforme Resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido tem a finalidade de garantir seus direitos como participante da pesquisa e foi redigido em duas vias, sendo uma para o participante e a outra para arquivo da pesquisadora.

O objetivo do estudo é entender qual a relação entre a motivação e o desempenho, bem como entender o efeito dos controles informais sobre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Para isso, confirmada a participação, será disponibilizado um questionário formado por afirmativas, as quais podem ser respondidas dentro de uma escala de 1 a 5 pontos. O tempo estimado de resposta é de 10 a 20 minutos.

A sua participação se dará de forma voluntária e não remunerada. Você não possuirá qualquer tipo de direitos autorais sobre os dados fornecidos e poderá se recusar a participar do estudo e estará livre para, a qualquer momento, interromper sua participação. Todas as informações pessoais fornecidas serão mantidas em sigilo e os dados coletados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

O benefício esperado é de contribuir para a melhor tomada de decisões da gerência, bem como aumentar o desempenho dos servidores e melhor uso do dinheiro público. Os riscos da pesquisa podem ser algum desconforto, estresse ou constrangimento no ato de responder aos itens do questionário. A pesquisadora estará disponível para acolhê-la (o) a qualquer momento em que houver necessidade, bem como para sanar quaisquer tipos de dúvidas relacionadas ao procedimento, tanto pessoalmente, quanto através do endereço de e-mail disponibilizado

abaixo. Caso ocorra algum dano decorrente da participação do estudo, é possível pleitear indenização, segundo as determinações da legislação brasileira.

É também possível entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa/UFMG (cep@ufgd.edu.br) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) quando pertinente.

Sua participação contribui para a construção do conhecimento científico.

Agradecemos sua colaboração e disposição em participar desse estudo!

Pesquisadora responsável: Isabela Degani de Oliveira

E-mail para contato: isabeladegani@hotmail.com

Telefone: (67) 99936-3465

Eu, _____,
fui devidamente esclarecido em relação ao projeto de pesquisa “Mediação dos Controles Informais na Relação entre Motivação e Desempenho: Uma Análise do Setor Público” e concordo em participar.

Dourados, _____ de _____ de 2022

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Principal

(Para questionário *online*, o termo estará disponível para *download* através do link:

<<https://drive.google.com/file/d/1biVN5LRVvPuYfdv43S49OLtnvL183xpM/view?usp=sharing>>)

8.2. APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado participante,

Este questionário pretende investigar o seu nível de motivação, seu desempenho no trabalho, bem como sua percepção sobre controles gerenciais informais. O questionário é composto por 4 seções, cada uma dedicada a um dos temas mencionados, incluindo perfil ocupacional.

Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens apresentados. Não existe resposta certa ou errada. Sua resposta deve exprimir exatamente o que você pensa sobre cada afirmativa. Por gentileza, não deixe nenhuma questão em branco.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica. Os dados serão analisados de forma conjunta, não individual, e todas as informações pessoais fornecidas serão mantidas em sigilo. Sua contribuição é de extrema valia à realização deste trabalho!

A pesquisa estará disponível após a defesa no site <<https://portal.ufgd.edu.br/pos-graduacao/mestrado-administracao-publica/dissertacoes-defendidas>>.

SEÇÃO I - PERFIL OCUPACIONAL

1. Há quanto tempo você trabalha como servidor técnico-administrativo da UFGD?

R: _____

2. Qual função você exerce?

R: _____

3. Durante a pandemia de Covid-19, sua função foi realizada de maneira remota, presencial ou mista?

Remota

Presencial

Mista

SEÇÃO II - ESCALA DE AUTOAVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TRABALHO

Abaixo estão listadas frases referentes ao desempenho no trabalho. Indique em que medida as assertivas se aplicam a você. Dê suas respostas assinalando o número que melhor as representa de acordo com a tabela que se segue:

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

Item	Escala
1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	① ② ③ ④ ⑤
2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	① ② ③ ④ ⑤
3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	① ② ③ ④ ⑤
4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	① ② ③ ④ ⑤
5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	① ② ③ ④ ⑤
6. Procuo atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	① ② ③ ④ ⑤
8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	① ② ③ ④ ⑤
9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	① ② ③ ④ ⑤
10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤
11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤
12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
13. Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.	① ② ③ ④ ⑤
14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	① ② ③ ④ ⑤
15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	① ② ③ ④ ⑤
16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	① ② ③ ④ ⑤
19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	① ② ③ ④ ⑤

SEÇÃO III - INVENTÁRIO DE PREFERÊNCIAS NO TRABALHO

Abaixo estão listadas frases referentes à motivação. Indique em que medida as assertivas se aplicam a você. Dê suas respostas assinalando o número que melhor as representa de acordo com a tabela que se segue:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Item	Escala
1. O que mais me importa é gostar do que faço.	① ② ③ ④ ⑤
2. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	① ② ③ ④ ⑤
3. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	① ② ③ ④ ⑤
4. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	① ② ③ ④ ⑤
5. É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.	① ② ③ ④ ⑤
6. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤
7. Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
8. Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros.	① ② ③ ④ ⑤
9. Tenho plena consciência dos objetivos de promoção que tenho para mim.	① ② ③ ④ ⑤
10. Tenho plena consciência das metas de salário que tenho para mim.	① ② ③ ④ ⑤

SEÇÃO IV - MEDIDA DE CONTROLES INFORMAIS

Abaixo estão listadas frases referentes aos controles informais. Indique em que medida as assertivas se aplicam a você. Dê suas respostas assinalando o número que melhor as representa de acordo com a tabela que se segue:

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Item Onde trabalho...	Escala
1. ...os funcionários são cuidadosamente selecionados se eles se encaixam nos valores e normas da organização.	① ② ③ ④ ⑤
2. ...muito esforço tem sido feito para estabelecer um processo de recrutamento mais adequado para a organização.	① ② ③ ④ ⑤
3. ...a ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para um determinado posto de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
4. ...as atividades de treinamento e de desenvolvimento dos empregados são consideradas muito importantes.	① ② ③ ④ ⑤
5. ...os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.	① ② ③ ④ ⑤
6. ...é dada grande ênfase ao compartilhamento de códigos informais de conduta com os funcionários.	① ② ③ ④ ⑤
7. ...a declaração da missão transmite os valores fundamentais da organização para os funcionários.	① ② ③ ④ ⑤
8. ...os gestores de topo comunicam os valores fundamentais da organização para os funcionários.	① ② ③ ④ ⑤
9. ...os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	① ② ③ ④ ⑤
10. ...os funcionários percebem os valores codificados na declaração de missão como motivadores.	① ② ③ ④ ⑤

8.3. APÊNDICE C - CARACTERIZAÇÃO DOS INDICADORES

Variável latente	Rótulo	Indicador	Autor
Motivação	MI1	1. O que mais me importa é gostar do que faço.	Robinson et al. (2014)
	MI2	2. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	
	MI3	3. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	
	MI4	4. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	
	MI5	5. É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.	
	ME1	6. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas.	
	ME2	7. Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho.	
	ME3	8. Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros.	
	ME4	9. Tenho plena consciência dos objetivos de promoção que tenho para mim.	
	ME5	10. Tenho plena consciência das metas de salário que tenho para mim.	
Desempenho	DT1	1. Executo minhas tarefas dentro dos prazos previstos.	Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015)
	DT2	2. Executo adequadamente tarefas difíceis.	
	DT3	3. Executo meu trabalho levando em conta a estrutura e as políticas da organização.	
	DT4	5. Realizo o meu trabalho com economia de recursos (material, financeiro e humano).	
	DT5	7. Executo meu trabalho de acordo com o que é esperado pela organização.	
	DT6	9. Planejo a execução do meu trabalho definindo ações, prazos e prioridades.	
	DT7	10. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	
	DT8	15. Executo adequadamente tarefas rotineiras.	
	DT9	20. Esforço-me para realizar as tarefas que me são destinadas.	
	DC1	4. A realização do meu trabalho contribui para o alcance da missão e objetivos da organização.	
	DC2	6. Procuro atualizar meus conhecimentos técnicos para realizar meu trabalho.	
	DC3	8. Contribuo com alternativas para a solução de problemas e a melhoria de processos da organização.	
	DC4	11. Estabeleço contato com outras pessoas ou equipes para atingir os objetivos organizacionais.	
DC5	12. Tomo iniciativas para melhorar meus resultados no trabalho.		

	DC6	13. Adapto minha rotina às alterações das metas da organização.	
	DC7	14. Soluciono dúvidas de meus colegas quando sou solicitado.	
	DC8	16. Utilizo meu conhecimento teórico/prático para realizar meu trabalho.	
	DC9	17. Busco novas soluções para problemas que possam surgir em meu trabalho.	
	DC10	18. Executo minhas atribuições prevendo os seus resultados.	
	DC11	19. Aproveito oportunidades que possam melhorar meus resultados de trabalho.	
Controle Pessoal	CP1	1. Onde trabalho, os funcionários são cuidadosamente selecionados se eles se encaixam nos valores e normas da organização.	Goebel e Weißberger (2017)
	CP2	2. Onde trabalho, muito esforço tem sido feito para estabelecer um processo de recrutamento mais adequado para a organização.	
	CP3	3. Onde trabalho, a ênfase é colocada na contratação dos candidatos mais adequados para um determinado posto de trabalho.	
	CP4	4. Onde trabalho, as atividades de treinamento e de desenvolvimento dos empregados são consideradas muito importantes.	
	CP5	5. Onde trabalho, os funcionários recebem inúmeras oportunidades para ampliar sua gama de habilidades.	
Controle Cultural	CC1	6. Onde trabalho, é dada grande ênfase ao compartilhamento de códigos informais de conduta com os funcionários.	Goebel e Weißberger (2017)
	CC2	7. Onde trabalho, a declaração da missão transmite os valores fundamentais da organização para os funcionários.	
	CC3	8. Onde trabalho, os gestores de topo comunicam os valores fundamentais da organização para os funcionários.	
	CC4	9. Onde trabalho, os funcionários estão cientes dos principais valores da organização.	
	CC5	10. Onde trabalho, os funcionários percebem os valores codificados na declaração de missão como motivadores.	
Formato de trabalho		0=Presencial 1=Remoto	-

Fonte: Autoria própria (2023)

8.4. APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO

MEDIAÇÃO DOS CONTROLES INFORMAIS NA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DO SETOR PÚBLICO

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



ISABELA DEGANI DE OLIVEIRA
THIAGO BRUNO DE JESUS SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA - PROFIAP

INTRODUÇÃO

Diante de mudanças de perspectivas relacionadas à força de trabalho, as quais propuseram uma maior visibilidade a aspectos cognitivos e comportamentais dos trabalhadores em detrimento daqueles físicos, teorias organizacionais focadas no sujeito passaram a ser exploradas com mais profundidade. Por este motivo, fatores que apresentam influência direta ou indireta na forma de agir dos indivíduos, como motivação, controle e desempenho, possuem alta relevância. Desse modo, o estudo teve como objetivo analisar a relação entre motivação e desempenho sob o intermédio dos controles informais no contexto pandêmico atual.

Assim, a população pesquisada engloba servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), os quais foram convidados à responder um questionário elaborado pela junção de três diferentes instrumentos: The Work Preference Inventory, Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho e Medida de Controles Informais.

A análise resultou em uma alta e moderada relevância aos constructos de controle pessoal e motivação, respectivamente, ao passo que o controle cultural apresentou baixa relevância. Ademais, depreendeu-se da pesquisa que os dois primeiros constructos são favoráveis ao desempenho, enquanto o último, controle cultural, se coloca como barreira para uma melhor performance no trabalho.

Com esses dados, pretende-se trazer propostas de intervenção como forma de impulsionar melhorias na performance geral da universidade, um serviço público imprescindível para o enriquecimento intelectual da população que atende.

O PROJETO

Síntese do problema

O estudo se justifica uma vez que é possível observar abrangência de estudos relacionados à área privada em detrimento do setor público, que demonstra menor relevância nas pesquisas. Adicionalmente, obstáculos enfrentados pelo setor em questão, como a dificuldade de expandir as ferramentas digitais e a rigidez burocrática da gestão, diferenciam as medidas tomadas pelo mesmo daquelas tomadas pelo setor privado, tornando importante uma abordagem mais específica.

Outra lacuna encontrada diz respeito ao contexto pandêmico vivenciado em escala global. A imprevisibilidade do cenário evidenciou despreparo em relação a crises sanitárias de tamanha escala, o que deixou relevantes questões sobre como responder de forma eficaz à crise de COVID-19. Percebe-se a escassez de estudos voltados aos setores de menor exposição ao risco, como o setor da administração pública. Por tal motivo, a identificação das consequências advindas de um período de crise é de suma importância para direcionar decisões mais adequadas, seja em relação ao resultado da pandemia, seja em relação a novos obstáculos à frente.

Torna-se relevante a discussão das possíveis influências da motivação no desempenho dos servidores técnico-administrativos, moderadas por controles gerenciais informais à luz das mudanças acarretadas pela pandemia, dado que estudos que ampliem a compreensão de tais constructos podem colaborar para o aprimoramento e a implementação de novos processos organizacionais, tanto em nível individual e grupal, quanto de tarefas.

Questão de pesquisa

Qual o efeito da mediação dos controles informais na relação entre motivação e desempenho dos técnicos administrativos da UFGD?

Objetivos

Para compreensão do fenômeno, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos para alcançar o objetivo geral.

- a) Identificar a relação entre a motivação e o desempenho;
- b) Verificar os efeitos do controle informal cultural e pessoal;
- c) Entender como o contexto atual de pandemia atua sobre as variáveis;
- d) Propor estratégias de aumento de desempenho a partir de pesquisa de mestrado (produto técnico).

INDICADORES-CHAVE

Para responder ao problema de pesquisa, o estudo apontou três indicadores-chaves, sendo eles a motivação, o desempenho e o controle gerencial informal, discorridos a seguir.



Motivação

As teorias motivacionais buscam investigar e analisar elementos que podem influenciar o comportamento dos indivíduos, por isso passaram a ser utilizadas como ferramentas para moldar as ações e condutas dos sujeitos, com a finalidade de aumentar a produtividade e a satisfação das pessoas no que tange às atividades laborais. Apesar da grande diversidade de teorias motivacionais, para esta investigação foi convencionado o uso dos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca.

A motivação extrínseca demonstra controle nas ações e um sentimento de "obrigação" de fazer. O envolvimento com o trabalho se dá na busca de um objetivo que vai além da tarefa em si. A motivação do trabalho é uma resposta a ganhos externos à atividade laboral, como recompensas, benefícios ou até mesmo reconhecimento

Em contrapartida, segundo, a motivação intrínseca é considerada "autônoma", ou seja, o indivíduo se sente engajado pelo interesse gerado da atividade, que é realizada de forma voluntária. Há um sentimento de prazer e satisfação pessoal no trabalho.



Controles informais

Os mecanismos informais de controle são considerados importantes para o entendimento dos comportamentos que surgem no ambiente da organização. Têm raízes na cultura organizacional e atuam de forma "silenciosa", uma vez que representam políticas não escritas e a estrutura e projeção não são feitas de forma consciente. Em vista disso, são considerados orgânicos, com respostas mais flexíveis, distanciando-se das padronizações e regras mais engessadas. Este tipo de controle possibilita o estabelecimento de uma "filosofia" organizacional, um guia que demonstra os comportamentos esperados dos membros nas atividades diárias. Podem ser subdivididos entre pessoal e cultural.

INDICADORES-CHAVE



Controles informais

O controle pessoal busca estabelecer um contexto apropriado para instigar condutas desejadas e inicia-se no processo de seleção e admissão. Também é aplicado nos programas de treinamento, uma vez que possibilitam que os membros aperfeiçoem as habilidades necessárias à realização das tarefas propostas, e de avaliação e feedback, já que demonstra quais as expectativas da organização em relação ao trabalho e ao desempenho.

Já o controle informal cultural consiste em valores e crenças compartilhadas pela organização, bem como normas, que podem influenciar o comportamento dos membros internos. Este incentiva o monitoramento mútuo do grupo por meio de mecanismos de controle apresentados pelos gestores e é adotado quando os servidores internalizam a cultura organizacional por meio da socialização. Assim, desenvolve-se uma identificação entre os integrantes da organização e leva a um senso de unidade e pertencimento.



Desempenho

O desempenho no trabalho é compreendido por comportamentos exibidos por indivíduos em um contexto específico, selecionados a partir do que estes julgam ser esperado deles em determinada situação. Duas são as dimensões estudadas: desempenho voltado para a tarefa e voltado para o contexto. O primeiro refere-se aos comportamentos especificamente ligados às atividades laborais, ao que é esperado do indivíduo em determinado cargo ou função ocupacional. São ações consideradas necessárias para a execução do trabalho e que dependem sobretudo de habilidades cognitivas.

A segunda dimensão, contextual, é descrita como comportamentos espontâneos e discricionários, que surgem a partir das trocas sociais, e são importantes para o bom funcionamento da organização. Vai além do esperado nos papéis formais e pode ser observado nos ambientes social e psicológico. Se relaciona com a proatividade do indivíduo, abarcando espontaneidade, iniciativa, responsabilidade, entre outros comportamentos sem vinculação direta com a atividade laboral. Nessa perspectiva, dependem principalmente de habilidades emocionais e volitivas.

MEDINDO AS RELAÇÕES

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi aplicado questionário elaborado pela junção de três diferentes instrumentos: The Work Preference Inventory, Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho, e Medida de Controles Informais. Foram 209 respostas válidas e completas que compuseram os resultados apresentados a seguir.

INDICADOR-CHAVE	RESULTADOS
Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Influyente para o desempenho dos servidores com relevância média; • Hipótese: A motivação influencia positivamente o desempenho do servidor público (confirmada).
Controle cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Apresenta relação levemente negativa com o desempenho, o que significa uma ação contraproducente para o desempenho dos servidores; • Baixa influência sobre a variável principal; • Enfraquece a relação entre motivação e desempenho (coeficiente estrutural negativo). • Hipótese: A mediação do controle cultural na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva (rejeitada).
Controle pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • influência considerável e alta relevância na relação com o desempenho • Fortalece a relação motivação-desempenho; • Hipótese: A mediação do controle informal pessoal na relação entre motivação e desempenho do servidor público é positiva (confirmada)
Relação entre os formatos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Nenhuma relação foi estatisticamente diferente entre os grupos; • Servidores públicos que trabalharam de forma presencial/semipresencial durante o período de crise de COVID-19 não apresentaram melhor relação entre motivação, controles e desempenho e vice-versa; • Hipótese: A percepção dos servidores sobre a relação entre a motivação e o desempenho difere pela forma de trabalho - remoto e presencial (rejeitada)

PRÓXIMOS PASSOS

E daqui em diante? Os relatórios apontam dados do passado, mas servem de parâmetro para ações futuras. É importante lembrar que a presente pesquisa é um trabalho contínuo, o passo inicial para uma discussão que leve constantes melhorias. Dessa forma, a seguir são apresentadas sugestões para direcionar as próximas decisões.



01 — Combinação de controles

A combinação de controles formais e informais pode ser benéfica, uma vez que pode garantir os esforços criativos dos servidores, ao mesmo tempo que permanecem alinhados e alcançam resultados produtivos. A sugestão é permitir flexibilidade e autonomia suficientes para a busca de novas soluções, mas com certa formalização dos processos para que os servidores possuam uma estrutura de suporte.



02 — Processo de seleção e treinamento

Nesse quesito, o cuidadoso processo de admissão de novos funcionários é imprescindível. Ainda, sugere-se investir maiores esforços para a ampliação da gama de treinamentos oferecidos aos servidores, visto que as atividades ligadas ao desenvolvimento são consideradas importantes aos mesmos.



03 — Aumento da motivação

A adequação dos servidores com o cargo que ocupam é igualmente importante, haja vista a valoração dada a fatores como gostar do que faz, gostar (ou não) de resolver certos tipos de problemas e ser capaz de concluir as tarefas propostas. Assim, seria de grande valia a implantação de testes que reconheçam as habilidades e preferências dos servidores já na seleção e recrutamento dos mesmos, além de fortalecer treinamentos com esse caráter. Além disso, a clareza das possibilidades de crescimento e promoções é imprescindível, bem como a implementação de recompensas por metas.

CONCLUSÃO

Neste trabalho, objetivou-se analisar a influência da motivação no desempenho dos servidores da Universidade Federal da Grande Dourados. Ainda, buscou entender qual o papel dos controles informais dentro dessa relação motivação-desempenho. Por fim, refletir sobre os possíveis impactos que a pandemia de COVID-19 causou na performance daqueles trabalhando remotamente ou de forma presencial. Para isso, lançou mão de instrumentos validados que compuseram o questionário final da pesquisa, aplicado no final de 2022 para 209 respondentes.



RESULTADOS

Verificou-se aumento no desempenho quando associado à motivação e ao controle pessoal. Entretanto, demonstrou efeito negativo do controle cultural e a similaridade entre os grupos de servidores que trabalharam em formato presencial e remoto.



IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Desenvolve-se a partir das lacunas levantadas, à medida que apresenta correlações entre as variáveis dentro do contexto específico do setor público. Além disso, contribui para a identificação de possíveis impactos do período de crise no desempenho dos servidores.



IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Podem ser expressas na possibilidade de elevação do desempenho da população-alvo através de propostas interventivas que auxiliem em decisões mais assertivas. Tal aumento de desempenho pode levar a melhor utilização do dinheiro público no que diz respeito ao capital humano, tornando mais eficaz e célere os serviços ofertados pela organização.

REFERÊNCIAS

- OAMABILE, T. M. Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 185–201, 1993. DOI: 10.1016/1053-4822(93)90012-S.
- BENDASSOLLI, Pedro F. e MALVEZZI, Sigmar. *Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Tradução. Porto Alegre: Editora Armed, 2013.
- BICHETT, Miria; VARGAS, Sandra Martins Lohn. Fatores Influenciadores na Satisfação e Motivação ao Trabalho no Setor Público Municipal. *Desafio Online*, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 138–162, 2021. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br>.
- CARNEIRO, Jorge M. T.; SILVA, Jorge Ferreira Da; ROCHA, Angela Da; HEMAIS, Carlos A. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2, 2005, Rio de Janeiro. Anais do II 3Es. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- CAVAZOTTE, F. D. S. C. N., MORENO JR, V. D. A., & TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, v. 49, p. 1555-1578, 2015.
- CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, n. 2-3, pp. 127–168, 2003. DOI:10.1016/s0361-3682(01)00027-7
- COELHO JR, F. A., BORGES-ANDRADE, J. E., OLIVEIRA, J. S. & PEREIRA, A. C. Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. Anais. XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad), Rio de Janeiro, 2010.
- CRUZ, A. P. C.; FRARE, A. B.; ACCADROLLI, M. C. & HORZ, V. Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 33, n. 88, p. 29-45, 2022. doi: 10.1590/1808-057x202114660
- de PAULA, A. P. V., & QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, vol. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.
- DECI, Edward L.; GAGNÉ, Marylène. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, [S. l.], v. 26, p. 331–362, 2005. DOI: 10.1002/job.322.
- DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 121-156, 2000

- FLAMHOLTZ, E. G., DAS, T. K., & TSUI, A. S. Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n. 1, pp. 35–50, 1985. DOI:10.1016/0361-3682(85)90030-3
- GILLET, N.; GAGNÉ, M.; SAUVAGÈRE, S.; FOUQUEREAU, E.. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, [S. l.], v. 22, n. 4, 2013. DOI: 10.1080/1359432X.2012.665228.
- GOEBEL, S.; WEISSENBERGER, B. E. The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, [S. l.], v. 141, n. 3, 2017. DOI: 10.1007/s10551-015-2700-7.
- GUIDETTI, G.; CONVERSO, D.; SANSEVERINO, D.; GHISLIERI, C. Return to Work during the COVID-19 Outbreak: A Study on the Role of Job Demands, Job Resources, and Personal Resources upon the Administrative Staff of Italian Public Universities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 19, n. 4, 2022. DOI: 10.3390/ijerph19041995.
- HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, organizations and society*, v. 33, n. 2-3, pp. 141-163, 2008.
- HENNESSEY, Beth; MORAN, Seana; ALTRINGER, Beth; AMABILE, Teresa M. Extrinsic and Intrinsic Motivation. *Wiley Encyclopedia of Management*, [S. l.], pp. 1–4, 2014. DOI: 10.1002/9781118785317.weom110098.
- KREUTZER, M., CARDINAL, L. B., WALTER, J., & LECHNER, C. Formal and Informal Control as Complement or Substitute? The Role of the Task Environment. *Strategy Science*, v. 1, n. 4, p. 235–255, 2016. doi:10.1287/stsc.2016.0019
- LANGFIELD-SMITH, Kim. Management control systems and strategy: A critical review. In: *Accounting, Organizations and Society*, 1997, Anais [...]. [s.l.: s.n.] DOI: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2.
- MERCHANT, Kenneth A.; VAN DER STEDE, Wim A. *Management control systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited, 2018.
- NORRIS, G., & O'DWYER, B. Motivating socially responsive decision making: the operation of management controls in a socially responsive organisation. *The British Accounting Review*, v. 36, n. 2, p. 173–196, 2004. doi:10.1016/j.bar.2003.11.004
- OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 11, n. 4, p. 1-17, 2019. doi: 10.21118/apgs.v11i4.6300
- OUCHI, William G. Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, [S. l.], v. 25, n. 9, 1979. DOI: 10.1287/mnsc.25.9.833.
- PANDINI, Lunara S.; PEREIRA, Eliana S. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. *Caderno de Administração*, v. 28, n. 2, pp. 55-81, 2020.

PASETTO, N. V., & MESADRI, F. E. Comportamento organizacional: Integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba: Ibpex, 2011.

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva De; SILVA, Clayton Robson Moreira Da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 71, n. 3, p. 504–539, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i3.3507.

QUEIROGA, F., BORGES-ANDRADE, J. E., & COELHO JUNIOR, F. A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, p. 36-45, 2015.

SONNENTAG, S., & FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, Marvin B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 2021. DOI: 10.1002/smj.3161.

RELATÓRIO TÉCNICO APRESENTADO AO PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

21 de março de 2023

Responsáveis

Acadêmica: Isabela Degani de Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Thiago Bruno de Jesus Silva