

CADERNOS ESMAPE



SÉRIE TESES E DISSERTAÇÕES



SHEYLA DE ALBUQUERQUE LIRA

O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

Recife
ano 1
número 29
2025

29

CADERNOS ESMAPE



SÉRIE TESES E DISSERTAÇÕES



O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO: Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação

Sheyla de Albuquerque Lira



Copyright by Escola Judicial de Pernambuco (Esmape)

Coordenação Técnica e Editorial: Msc. Joseane Ramos Duarte Soares

Capa: João Pessoa e Joseane R. Duarte Soares

Diagramação: Luciano Costa

Revisão: Autora

Copiar é crime. Lei do Direito Autoral n.9.610, de 19 de fevereiro de 1998.

Cadernos Esmape [recurso impresso] / Escola Judicial de Pernambuco
(Esmape), a. 1, n. 1, 2025 – Recife: Esmape, 2025 - .

ISSN: 3085-802X

Série Teses e Dissertações, n. 29 – O reflexo da motivação no desempenho do servidor público: uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação, autoria de Sheyla de Albuquerque Lira.

106 p.

1. Motivação. 2. Desempenho. 3. Serviço Público.
4. Teoria da Autodeterminação. 5. Poder Judiciário. I. Título.

Elaboração: Biblioteca Jarbas Maranhão / Esmape

CDU 340.5

Correspondência:

Escola Judicial de Pernambuco (Esmape)

Rua Des. Otílio Neiva Coêlho, s/n – Bairro Ilha Joana Bezerra

Recife – PE - CEP 50080-900

Sítio eletrônico: <https://portal.tjpe.jus.br/web/escolajudicial>

E-mail: cadernos.esmape@tjpe.jus.br



Biênio 2024-2026

Desembargador Ricardo de Oliveira Paes Barreto
Presidente

Desembargador Fausto de Castro Campos
1. Vice-Presidente

Desembargador Francisco Eduardo Gonçalves Sertório Canto
2. Vice-Presidente

Desembargador Francisco José dos Anjos Bandeira de Mello
Corregedor-Geral da Justiça



Biênio 2024-2026

Desembargador Jorge Américo Pereira de Lira
Diretor-Geral

Desembargadora Daisy Maria de Andrade Costa Pereira
Vice-Diretora Geral

Juiz de Direito Sílvio Romero Beltrão
Supervisor

Juíza de Direito Fernanda Pessoa Chuahy de Paula
Coordenadora da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores
(DFAS)

Juiz de Direito Edmilson Cruz Júnior
Coordenador da Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
(DFAM)

Juiz de Direito José Faustino Macêdo de Souza Ferreira
Coordenador do Instituto de Desenvolvimento de Inovações Aplicadas
ao Tribunal de Justiça de Pernambuco (Ideias Esmape/TJPE)

Juiz de Direito Haroldo Carneiro Leão
Coordenador dos Cursos de Informatização Jurídica



Dissertação apresentada, em 2025, ao Programa Pós-Graduação em Gestão Empresarial do Centro Universitário UNIFBV, para obtenção do grau de mestre.

*Orientador: Prof. Nuno Ricardo Tiene Lima
Moreira*

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus por sempre estar me dando força para continuar e alcançar meus objetivos.

À professora Andrea Raymundo Balle um agradecimento especial, por ter sido uma inspiração, uma verdadeira parceira de jornada acadêmica que, segurou minha mão até o fim, mesmo já afastada da universidade.

E a meu marido Daniel e filho Mateus Cunha, pela paciência e compreensão, pela ausência nos finais de semana durante dois anos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Série histórica da movimentação processual por ramo de justiça.....	24
Figura 2	– Tempo médio da inicial até a sentença no segundo grau, por tribunal.....	26
Figura 3	– Teoria da Autodeterminação.....	32
Figura 4	– Classificação dos Tribunais de Justiça Estadual segundo o porte, ano-base 2022.....	38
Figura 5	– Total de servidores(as) por ramo de justiça.....	42
Figura 6	– Índice de Produtividade dos(as) servidores(as) IPS da área judiciária, por Tribunal.....	43
Figura 7	– Índice de Produtividade dos servidores(as) IPS realizado X necessário para que cada tribunal atinja IPC-JUS de 100%.....	44
Figura 8	– Modelo de Pesquisa.....	49
Figura 9	– Desenho de Pesquisa.....	55
Figura 10	– “Research Onion” da Pesquisa.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Teoria X Fundamento.....	33
Tabela 2	– Motivações extrínsecas e intrínsecas.....	34
Tabela 3	– Características dos Respondente.....	62
Tabela 4	– Teste de Saphiro-Wilks.....	64
Tabela 5	– Fidedignidade do Modelo de Pesquisa.....	66
Tabela 6	– Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Dependentes	68
Tabela 7	– Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Independentes.....	70
Tabela 8	– Qualidade do Modelo Ajustado.....	75
Tabela 9	– Avaliação dos Modelos de Mensuração.....	76
Tabela 10	– Teste de Hipóteses	77
Tabela 11	– Hipóteses Suportadas.....	78
Tabela 12	– Coeficiente de Determinação de Person.....	79
Tabela 13	– f^2 de Cohen.....	80
Tabela 14	– Questionário e escala de motivação.....	103
Tabela 15	– Questionário e escala de desempenho.....	105

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE AVE	Análise Fatorial Exploratória Average Variance Extracted
BET	Bem-estar no trabalho
CF/1988	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNS	Conselho Nacional de Saúde
GEPRO	Sistema de Gestão da Presidência
H0	Hipótese nula
H1	Hipótese 1
H2	Hipótese 2
H3	Hipótese 3
IWPQ	Individual Work Performance Questionnaire
KMO	Kaiser – Meyer – Oklin
MBA	Master in Business Administration
OL	outer loading
PCA	Procedimento de Controle Administrativo
PLS	Partial Least Squares
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
R ²	Coeficiente de Determinação
SDT	Self-determination Theory
SICOR	Sistema de Informações da Corregedoria
TAC	Teoria da Avaliação Cognitiva
TAD	Teoria da Autodeterminação
TCM	Teoria dos Conteúdos das Metas
TCU	Tribunal de Contas da União
TIO	Teoria da Integração Organísmica
TJAC	Tribunal de Justiça do Acre
TJAL	Tribunal de Justiça de Alagoas
TJAM	Tribunal de Justiça do Amazonas
TJAP	Tribunal de Justiça do Amapá
TJBA	Tribunal de Justiça da Bahia
TJCE	Tribunal de Justiça do Ceará
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal
TJES	Tribunal de Justiça do Espírito Santo
TJGO	Tribunal de Justiça de Goiás

TJMA	Tribunal de Justiça do Maranhão
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais
TJMS	Tribunal de Justiça do Mato Grosso do Sul
TJMT	Tribunal de Justiça do Mato Grosso
TJPA	Tribunal de Justiça do Pará
TJPB	Tribunal de Justiça da Paraíba
TJPE	Tribunal de Justiça de Pernambuco
TJPI	Tribunal de Justiça do Piauí
TJPR	Tribunal de Justiça do Paraná
TJRJ	Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro
TJRN	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte
TJRO	Tribunal de Justiça de Rondônia
TJRR	Tribunal de Justiça de Roraima
TJRS	Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
TJSE	Tribunal de Justiça de Sergipe
TJSP	Tribunal de Justiça de São Paulo
TJTO	Tribunal de Justiça do Tocantins
TNPB	Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas
TOC	Teoria das Orientações de Causalidade
TRM	Teoria da Motivação do Relacionamento
WPI	Work Preference Inventory

RESUMO

A presente pesquisa investiga o impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho dos servidores públicos do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), fundamentando-se na Teoria da Autodeterminação. O estudo tem como objetivo geral identificar o grau de impacto da motivação no desempenho dos servidores, considerando o contexto da morosidade judicial brasileira e a necessidade de melhoria da prestação jurisdicional. A metodologia adotada foi quantitativa descritiva, utilizando o método Survey com aplicação de questionário estruturado baseado nas escalas Work Preference Inventory (WPI) e Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ). A amostra compreendeu 193 servidores ativos da Capital, analisados através de modelagem de equações estruturais (SEM-PLS). A análise fatorial exploratória revelou três fatores motivacionais distintos: "Motivação pelo Desenvolvimento" (intrínseca), "Motivação pela Experiência" (intrínseca) e "Motivação Externa" (extrínseca). Os resultados confirmaram seis das nove hipóteses inicialmente propostas, demonstrando relações estatisticamente significativas: (1) todos os tipos de motivação impactam positivamente o desempenho de tarefas; (2) a Motivação pelo Desenvolvimento e a Motivação Externa influenciam significativamente o desempenho contextual; (3) apenas a Motivação pelo Desenvolvimento apresenta relação negativa significativa com comportamentos contraproducentes. Estes resultados sugerem que, no contexto do Poder Judiciário de Pernambuco, a motivação voltada ao desenvolvimento e crescimento profissional é a que mais contribui para os diversos aspectos do desempenho no trabalho, particularmente para os comportamentos que vão além das atribuições formais do cargo. As conclusões indicam que estratégias organizacionais focadas na motivação pelo desenvolvimento proporcionará melhoria simultânea do desempenho dos servidores em dimensões diversas, sem recorrer a estratégias que aumentam a pressão ou o estresse, como metas de produtividade desconectadas do desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Motivação; Desempenho; Serviço público; Teoria da Autodeterminação; Poder Judiciário.

ABSTRACT

This research investigates the impact of intrinsic and extrinsic motivation on the performance of public servants at the Court of Justice of Pernambuco (TJPE), based on Self-Determination Theory. The general objective of the study is to identify the degree of impact of motivation on employee performance, considering the context of Brazilian judicial delays and the need to improve jurisdictional services. The methodology adopted was quantitative descriptive, using the Survey method with the application of a structured questionnaire based on the Work Preference Inventory (WPI) and Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) scales. The sample comprised 193 active servants from the Capital, analyzed through structural equation modeling (SEM-PLS). Exploratory factor analysis revealed three distinct motivational factors: "Development Motivation" (intrinsic), "Experience Motivation" (intrinsic), and "External Motivation" (extrinsic). The results confirmed six of the nine initially proposed hypotheses, demonstrating statistically significant relationships: (1) all types of motivation positively impact task performance; (2) Development Motivation and External Motivation significantly influence contextual performance; (3) only Development Motivation shows a significant negative relationship with counterproductive behaviors. These results suggest that, in the context of the Judiciary of Pernambuco, motivation focused on development and professional growth is what most contributes to various aspects of work performance, particularly for behaviors that go beyond the formal duties of the position. The conclusions indicate that organizational strategies focused on development motivation will provide simultaneous improvement in employee performance across diverse dimensions, without resorting to strategies that increase pressure or stress, such as productivity targets disconnected from professional development.

Keywords: Motivation; Performance; Public service; Self-Determination Theory; Judiciary Power.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA	23
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	29
1.3 OBJETIVOS	29
1.3.1 OBJETIVO GERAL	29
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	31
2.2 MOTIVAÇÕES EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS	33
2.3 DESEMPENHO	35
2.3.1 DESEMPENHO NA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	37
2.3.2 PRODUTIVIDADE JURISDICIONAL E PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE	37
2.3.3 SERVIÇO PÚBLICO NO JUDICIÁRIO, MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO	41
2.3.4 OS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E DE ACOMPANHAMENTO DA PRODUTIVIDADE NO ÂMBITO DO TJPE	45
2.3.4.1 O Decisômetro: Transparência em tempo real da produção judicial	46
2.3.4.2 Painel de Acompanhamento das Metas Nacionais e Específicas: Monito- ramento Estratégico da Prestação Jurisdicional	47
2.3.4.3 GEPRO: Sistema Especializado de Gestão da Produtividade no Segundo Grau	47
3 HIPÓTESES E DESENHO MODELO	49
4 DAS ESCALAS UTILIZADAS	53
5 DESENHO DE PESQUISA	55
6 METODOLOGIA	57
6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	57
6.2 COLETA DE DADOS	58
7 ANÁLISE DE DADOS	61
7.1 TESTE DE NORMALIDADE	63
7.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE	66
7.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	67
7.4 TESTE DE MENSURAÇÃO	71

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
10 REFERÊNCIAS	91
ANEXOS	
ANEXO A – TABELA 14 – QUESTIONÁRIO E ESCALA DE MOTIVAÇÃO.....	103
ANEXO B – TABELA 15 – QUESTIONÁRIO E ESCALA DE DESEMPENHO	105

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo traz as informações importantes para a compreensão da relevância e delimitação do trabalho. Está estruturado da seguinte forma: 1.1) Justificativa do tema; 1.2) Pergunta de pesquisa; 1.3) Objetivos.

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

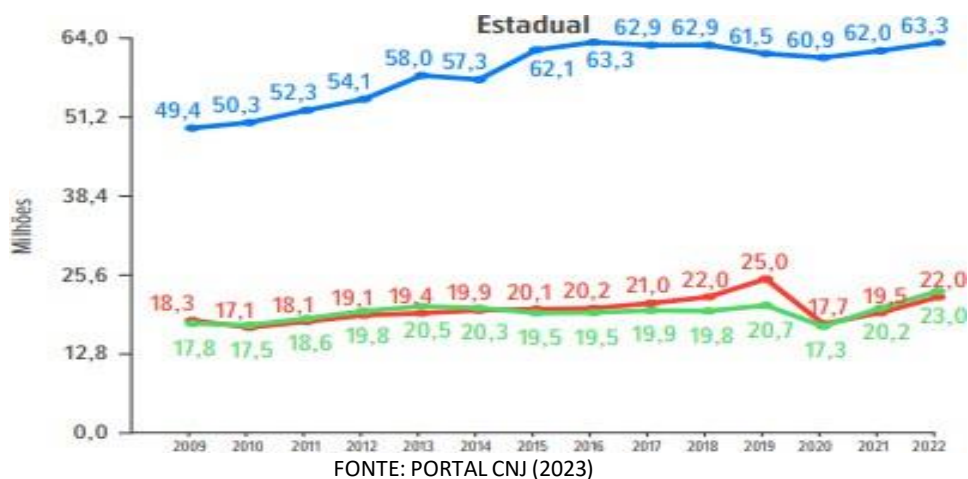
A expressão desempenho, segundo o dicionário eletrônico da língua portuguesa Dicio (2009-2024) significa o modo como alguém se comporta tendo em conta sua eficiência, seu rendimento. A ação de cumprir um trabalho, obrigação ou promessa.

Com a ampliação do rol de direitos e garantias do cidadão através do advento da Constituição Federal de 1988, que representa um símbolo de redemocratização, houve um crescente aumento na demanda de processos judiciais, potencializando a relevância social da temática do desempenho do Poder Judiciário, especialmente considerando o seu papel estruturante na sociedade civil e no Estado de Direito, inclusive, na proteção de direitos individuais e coletivos bem como na preservação dos valores democráticos (Sátiro e Souza, 2021).

O aumento da demanda processual no Brasil e em outros países emergentes tem elevado continuamente o número de cidadãos que buscam no Poder Judiciário intermédio para solucionar conflitos (Gomes; Guimarães, 2013). A violência também cresce desenfreada elevando a demanda de processos criminais, sobretudo as relativas à feminicídio (CNJ, 2023). Todavia, a contrapartida do Poder Judiciário tornou-se ainda mais lenta após a entrada em vigor da Constituição Federal de 1988.

A morosidade do Judiciário é tema que aparece reiteradamente nas discussões que envolvem a política judiciária. As constantes e sucessivas tentativas de aprimoramento da legislação processual, através da qual o Poder Judiciário exerce sua função de soberania, preservadas as garantias da justiça bem distribuída, têm se destacado (Macedo Jr., 2008). Isto é, o desempenho do Poder Judiciário é um problema contemporâneo e ascendente, observável nas figuras abaixo:

FIGURA 1 – Série Histórica da movimentação processual, por ramo de justiça



Conforme se observa do gráfico acima, na Justiça Estadual, o aumento de processos em tramitação é um dado crescente, razão pela qual requer atenção e planejamento por parte da Administração Pública, sobretudo considerando que a prestação jurisdicional – eficaz, eficiente e efetiva é inerente à própria concepção de democracia e essencial a aplicação do princípio da dignidade da pessoa humana, que amparam os direitos fundamentais do cidadão (Sátiro, 2019).

Além disso, a garantia constitucional da razoável duração do processo foi implementada através da Emenda Constitucional n.º 45/2004 que alterou a Constituição Federal de 1988 (CF/1988). A razoável duração do processo está diretamente ligada a ideia de justiça, afinal uma justiça lenta e morosa nada mais é que injustiça institucionalizada (Albergaria Neto; Lopes Jr., 2021). Nas palavras de Humberto Theodoro Júnior (2008) “não é suficiente ao ideal de justiça garantir a solução judicial para todos os conflitos; o que é imprescindível é que essa solução seja efetivamente justa, isto é, apta, útil e eficaz para outorgar à parte a tutela prática a que tem direito, segundo a ordem jurídica vigente”.

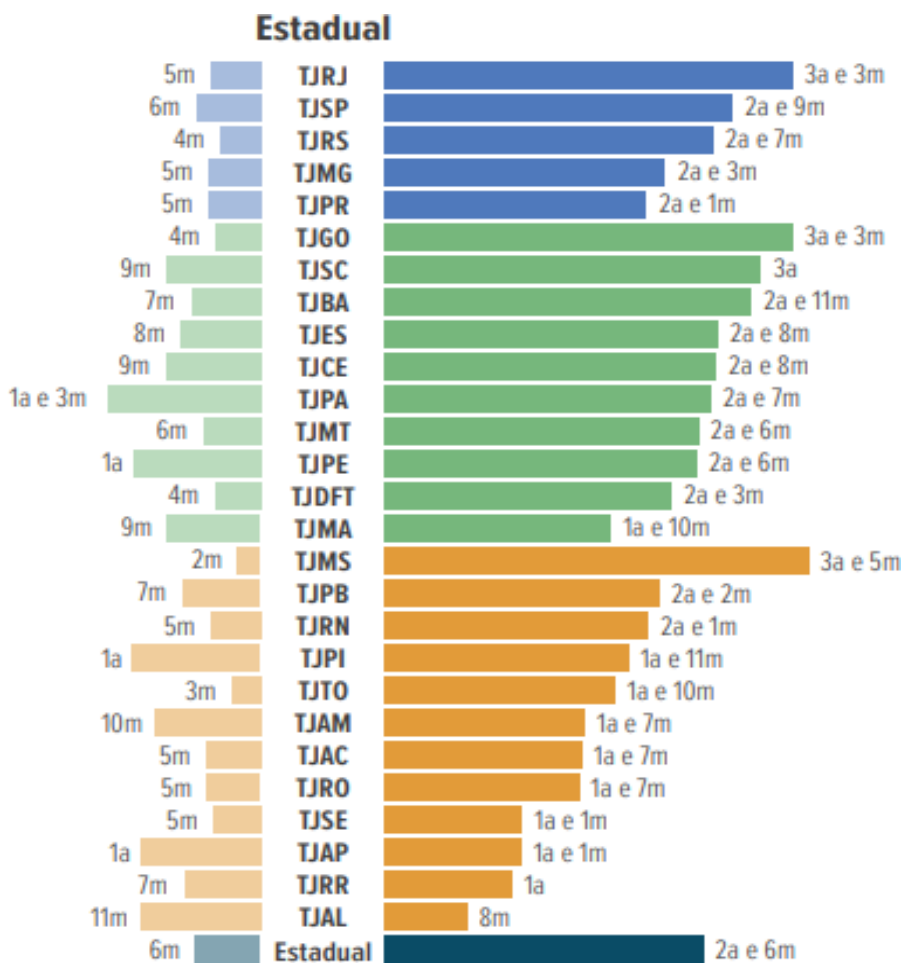
No âmbito jurisdicional brasileiro, produzir com eficiência não é o único problema. Os mecanismos de aferição da produtividade

existentes até 2005 eram extremamente precários e inconsistentes, quando foi implementado o Sistema de Estatísticas do Poder Judiciário, através da Resolução n.º 04/2005 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Atualmente são as Resoluções n.º 76/2009, 331/2020, 326/2020 e 437/2021 que disciplinam a matéria. O propósito é mensurar o desempenho dos tribunais do país através do controle dos números de produtividade, inclusive compará-los uns com os outros, com a finalidade de se relacionar os que possuem os melhores e piores resultados (CNJ, 2005).

A iniciativa do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) encontra respaldo legal no disposto no art. 103-B, §4º, VI e VII, da Constituição Federal (1988), que lhe atribui a competência para fiscalizar a produtividade dos tribunais. Nessa perspectiva, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) anualmente consolida e publica o relatório intitulado “Justiça em Números”. Trata-se de relatório de conteúdo público e disponível para consulta da sociedade eletronicamente, através do Portal CNJ, o qual apresenta não só o desempenho dos tribunais, mas também de magistrados e servidores, além de abordar questões relativas à gestão de pessoal (CNJ, 2023). Conforme o mesmo relatório, o desempenho dos servidores do TJPE está *aquém* do necessário para se alcançar o índice de desempenho desejado (CNJ, 2023).

A título de exemplo, o tempo médio de tramitação processual no primeiro e segundo grau de jurisdição (da inicial até a sentença) por tribunal, segundo o relatório do CNJ:

FIGURA 2 – Tempo médio da inicial até a sentença no segundo e primeiro grau, por Tribunal



Fonte: PORTAL CNJ (2023)

Conforme se observa, o tempo médio de tramitação para julgamento dos processos judiciais no âmbito do TJPE é de 02 anos e 06 meses. A morosidade processual evidenciada pelos dados do CNJ não pode ser analisada isoladamente como um problema meramente estrutural ou normativo. É fundamental considerar o elemento humano que compõe o sistema judicial: os servidores públicos que operacionalizam as atividades diárias do Tribunal. A eficiência e celeridade dos trâmites processuais

dependem diretamente do desempenho desses profissionais, que por sua vez está intrinsecamente relacionada aos seus níveis de motivação no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, compreender os fatores que influenciam a motivação dos servidores do TJPE e mensurá-los torna-se essencial para enfrentar o desafio da morosidade judicial. Importante lembrar que hoje estamos na era da transparência. Portanto, qualquer cidadão com acesso à internet tem acesso ao desempenho dos tribunais. O princípio da transparência, pilar fundamental do Estado Democrático de Direito, possibilita o controle social das instituições e o aprimoramento contínuo da prestação jurisdicional (Gesta Leal e Meira de Oliveira, 2025).

Mas se o Judiciário é o reflexo do trabalho de servidores e magistrados, naturalmente é importante que o gestor administrativo tenha conhecimento do grau de interferência da motivação desses profissionais no seu desempenho. Parte-se da premissa que o indivíduo se torna fundamental dentro das organizações e na obtenção de resultados positivos. É preciso, portanto, estar atento aos diversos fatores que podem afetar o desempenho do colaborador (Eckert e Corso, 2025).

Assim sendo, é primordial entender se a motivação impacta no desempenho do servidor público do TJPE e em que grau, sobretudo considerando que o desgaste profissional, seja físico ou mental, tem sido causa frequente de concessão de licenças médicas (Santi, Barbieri e Cheade, 2018), inclusive no Estado de Pernambuco. A questão é relevante e precisa ser aprofundada tendo em vista possuir estreita relação com a morosidade judicial, um antigo e gravíssimo problema do sistema judiciário brasileiro, amplamente conhecido pela sociedade, o qual, se minimizado, beneficiará todo o jurisdicionado, ao contribuir para a eficácia da prestação jurisdicional, reduzindo as consequências nefastas da justiça tardia (Rocha *et al.*, 2022).

Portanto, para além dos dados estatísticos e das abordagens institucionais sobre a morosidade processual, é fundamental considerar a ótica dos servidores públicos que atuam diretamente na tramitação dos processos. São esses profissionais que vivenciam cotidianamente os desafios do acúmulo processual, as limitações estruturais e as pressões por produtividade.

Aliás, nos últimos anos, vem aumentando substancialmente o número de servidores que se queixam da falta de motivação para trabalhar, muitos apresentando, inclusive, queixas físicas e mentais decorrentes do esgotamento profissional (Fonseca, 2011). O absenteísmo laboral, que nada mais é que o tempo de *labor* perdido, representa um grave problema organizacional oneroso e complexo (Murcho; Jesus, 2014).

Em suma, a perspectiva desses servidores revela dimensões importantes sobre como fatores motivacionais podem influenciar seu desempenho, diante dos relatos de sobrecarga de trabalho, de falta de reconhecimento, de condições laborais inadequadas e de ausência de políticas de valorização profissional. Compreender essa ótica é essencial para identificar não apenas os problemas estruturais do sistema judiciário, mas também as questões subjetivas e relacionais que afetam diretamente a eficiência dos serviços prestados pelo TJPE.

A pesquisa na área administrativa, conforme Malhotra (2019, pág. 06) “procura fornecer informações precisas que reflitam uma situação verdadeira. Ela é objetiva e deve ser executada de forma imparcial. Embora a pesquisa seja sempre influenciada pela filosofia de trabalho do pesquisador.” De acordo com Siqueira *et al.* (2008), foi a partir do final da década de 1970 que os estudos do comprometimento organizacional no trabalho ganharam enfoque, tonando-se um dos construtos de investigação do comportamento organizacional.

Há, inclusive, estudos em outros Estados da Federação que revelam correlação significativa entre práticas motivacionais e aumento da produtividade judicial, tais como: pesquisa realizada em 2019 na Comarca de Passagem Franca do Tribunal de Justiça do Maranhão e “Um Estudo Sobre a Motivação Profissional e Pessoal dos Servidores do TCU”. Uma das pesquisas em questão, conclui, inclusive, que a variável relativa à recompensa exerce forte influência sobre a motivação do servidor.

O aprofundamento sobre o tema trará avanços ao campo do conhecimento, sobretudo por envolver manifesto interesse público, institucional e do funcionalismo público. Ademais, a pesquisa foi viável porque, como visto, os números de produtividade são acessíveis eletronicamente, e atual, ao passo que pretende tratar de problemática crescente e vigente. Esse trabalho,

pois, pretende, mensurar o grau de impacto da motivação no desempenho do servidor público, propondo estratégias para otimizá-la.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

No intuito de encontrar respostas e apresentá-las ao TJPE, o presente estudo almeja responder a seguinte pergunta: A motivação intrínseca e extrínseca impacta no desempenho do servidor público do TJPE?

1.3 OBJETIVOS

Nesta seção estão descritos o objetivo geral e os específicos da presente pesquisa.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar o grau de impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho do servidor público do TJPE.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mensurar o grau de impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho do servidor público do TJPE.
- Testar o modelo teórico visando medir o impacto positivo da motivação no desempenho de tarefas;
- Testar o modelo teórico visando medir o impacto positivo da motivação no desempenho contextual;
- Testar o modelo teórico visando medir o impacto negativo da motivação no comportamento contraprodutivo.

O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação
Sheyla de Albuquerque Lira

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão feitas algumas considerações iniciais relevantes e necessárias ao alcance do objetivo da pesquisa, mas especificamente sobre: 2.1. Teoria da Autodeterminação; 2.2 Motivações Extrínsecas e Intrínsecas; e, 2.3 Desempenho.

No que tange ao desempenho, abordar-se-á as seguintes temáticas: 2.3.1 Desempenho na Teoria da Autodeterminação; 2.3.2 Produtividade Jurisdicional e Prêmio de Qualidade CNJ; 2.3.3 Serviço Público no Judiciário e motivações individuais. Desempenho; e 2.3.4 Os mecanismos de transparência e de acompanhamento da produtividade no âmbito do TJPE.

2.1 TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

A Teoria da Autodeterminação (TAD) ou Self-determination Theory (SDT), desenvolvida por Richard Ryan e Edward Deci, é aplicada em diversas áreas e se baseia em evidências sobre a motivação humana, o desenvolvimento da personalidade e o bem-estar, a partir dos ambientes sociais (Ryan e Deci, 2020). A base da Teoria da Autodeterminação (TAD) reside na interação entre forças extrínsecas a repercutir sobre as pessoas (recompensas, avaliações, notas) e as necessidades intrínsecas inerentes à natureza humana, tais como interesses, curiosidade e valores (Ryan e Deci, 2017).

Também pode ser definida como uma estrutura psicológica que explora a motivação humana e o desenvolvimento da personalidade, focada na importância da autonomia, competência e do relacionamento. Ou seja, uma teoria da motivação que postula que os humanos buscam contínua e ativamente desafios e novas experiências para desenvolver e dominar. Parte do princípio que os indivíduos são naturalmente inclinados a buscar desafios e novas experiências para aprimorar suas habilidades. (Link, 2024).

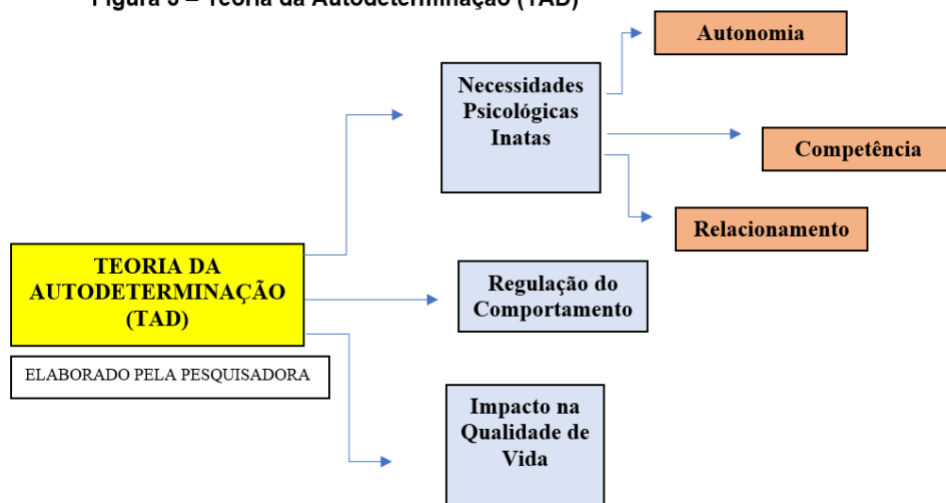
Para a Teoria da Autodeterminação (TAD), na esfera de trabalho, a satisfação das necessidades psicológicas no ambiente pode afetar a motivação dos funcionários e a produtividade (Ryan e Deci, 2000).

Consoante a Teoria da Autodeterminação (TAD) a autonomia, competência e relacionamento maximizam a motivação das pessoas, elevando o desempenho, a persistência e a criatividade do ser humano (Ryan e Deci, 2017).

A Teoria da Autodeterminação (TAD) instituiu uma meta-teoria, de abordagem dialética organísmica, que objetiva harmonizar os estudos da motivação, a partir das fontes extrínsecas e intrínsecas já mencionadas, a partir do entendimento dos fatores que aumentam e diminuem a satisfação das necessidades. Dialética organísmica por que a Teoria da Autodeterminação (TAD) parte do pressuposto de que as pessoas são organismos ativos, com tendências evolutivas e capacidade de lidar com desafios (Ryan e Deci, 2017).

Como leciona Ryan e Deci (2000), a Teoria da Autodeterminação (TAD) possui os componentes-chave elencados na figura abaixo:

Figura 3 – Teoria da Autodeterminação (TAD)



Com base em Appel, Welter e Iracema (2010), a Teoria da Autodeterminação (TAD) é composta por 04 (quatro) teorias menores, quais sejam: 1) Teoria da Avaliação Cognitiva (TAC); 2) Teoria da Integração Organísmica (TIO); 3) Teoria das Orientações de Causalidade (TOC); 4) Teoria das Necessidades Básicas (TNB). Ainda conforme o artigo de Appel, Welter e Iracema (2010), para melhor detalhar as 04 (quatro)

subdivisões da Teoria da Autodeterminação (TAD), a pesquisadora elaborou a tabela que segue:

Tabela 1 – Teoria X Fundamento

TEORIA	FUNDAMENTO
Teoria de Avaliação Cognitiva (TAC)	Examina os efeitos dos contextos sociais na motivação intrínseca.
Teoria da Integração Organísmica (TIO)	Estuda as várias formas de motivação extrínseca e o reflexo de sua internalização.
Teoria de Orientações de Causalidade (TOC)	Avalia a autonomia (ação por interesse), a orientação de controle (ação por recompensas) e a orientação impessoal (ansiedade quanto à competência).
Teoria das Necessidades Psicológicas (TNB)	Baseia-se na ideia de que o bem-estar psicológico está relacionado à autonomia, competência e relacionamento.

2.2 MOTIVAÇÕES EXTRÍNSECAS E INTRÍNSECAS

Motivação é um conjunto de processos psicológicos que impulsionam e direcionam o comportamento humano em direção a objetivos específicos (Ryan e Deci, 2000). Segundo Ancencio *et al.* (2024), a partir do momento em que o indivíduo nasce, ele está constantemente em mudanças que geram uma ação, seja ela movida por razões internas ou externas.

O estudo da motivação representa a busca de explicações para o comportamento humano e vem se desenvolvendo rapidamente nas últimas décadas (Vasconcelos Colares, *et al.* 2019). Para Fossati, Pauli e Tomasi (2020), a motivação está relacionada ao grau de engajamento do indivíduo e pode ser caracterizada de três formas: desmotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca, estando a desmotivação relacionada a falta de intenção de realizar um comportamento, sem que o sujeito compreenda a sua razão.

De acordo com Fossati, Pauli e Tomasi (2020), a motivação extrínseca diz respeito a fatores externos sendo dividida em quatro regulações: externa, introjetada, identificada e integrada. Já a motivação intrínseca é observada a partir das escolhas pessoais, na satisfação e no prazer.

Segundo Ryan e Deci (2000) a motivação intrínseca se caracteriza pela satisfação e prazer que a atividade proporciona, ao tempo que a motivação extrínseca tem por base a obtenção de resultados externos, como recompensas ou reconhecimento.

A motivação intrínseca, associada a um maior nível de autodeterminação, corresponde à disposição que mobiliza o homem a agir de maneira que resulte em sensações agradáveis (Bizarria, Barbosa e Sousa, 2019).

Para melhor exemplificar as motivações extrínsecas e intrínsecas, foi elaborada tabela 2:

Tabela 2 – Motivações Extrínsecas e Intrínsecas

MOTIVAÇÕES EXTRÍNSECAS	MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS
Recompensa	Interesse
Reconhecimento	Desafio
Evitar punições	Aprendizado
Conformidade	Autonomia

Acerca dos exemplos de motivações intrínsecas, os responsáveis pela teoria pontuam que (Ryan e Deci, 2000):

- **Interesse:** Realizar uma atividade porque é interessante ou divertida.
- **Desafio:** Buscar desafios que proporcionem um senso de realização.
- **Aprendizado:** O desejo de aprender algo novo ou desenvolver habilidades.
- **Autonomia:** A satisfação de agir de acordo com suas próprias escolhas e valores.

Em relação aos exemplos de motivações extrínsecas, Ryan e Deci (2000) esclarecem que:

- **Recompensas financeiras:** Trabalhar para receber um salário ou bônus.
- **Reconhecimento:** Buscar elogios, prêmios ou posição social.
- **Evitar punições:** Realizar tarefas para evitar consequências negativas, como críticas ou desaprovação.
- **Conformidade:** Fazer algo para atender às expectativas de outras pessoas, como pais ou professores.

A motivação intrínseca, por ser mais autônoma, tende a obter melhores resultados quanto ao desempenho e à satisfação (Ryan e Deci, 2000).

Uma ferramenta valiosa para avaliar a complexa interação entre as motivações extrínsecas e intrínsecas é o Work Preference Inventory (WPI), já que a técnica, embora tenha sido direcionada para profissionais da área de publicidade, além de confiável, facilita a compreensão de como impulsionar as pessoas em seu ambiente de trabalho, a partir de fatores externos e internos, adequando-os aos traços de personalidade do indivíduo (Amabile *et al.*, 1994). O estudo revelou que focar excessivamente em recompensas extrínsecas pode impactar negativamente a criatividade (Stuhlfaut, 2010).

Segundo Dalla Vecchia, De Faveri e Oliveira (2023), em relação ao setor público, há quem defenda que predomina a motivação intrínseca e há quem defenda os fatores intrínsecos e extrínsecos são igualmente relevantes.

2.3 DESEMPENHO

O desempenho individual no trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, essencial para as organizações. Todavia, apresenta desafios significativos em sua mensuração (Sandall e Mourão, 2023). Já

para Ousman e Hailu (2023), o desempenho é uma boa forma de aferir o desempenho dos trabalhadores e a qualidade da prestação do serviço e sofre influência de diversos fatores, a exemplo de condições de trabalho, satisfação de trabalho e jornada de trabalho.

Na pesquisa realizada por Linda Koopmans (2014), o desempenho individual é apontado como crucial para a competitividade das organizações, especialmente em um contexto de globalização e aumento da concorrência, porquanto impacta diretamente na eficácia e eficiência das organizações. Além disso, a pesquisa também indica que o bem-estar tem relação direta com o bom desempenho do indivíduo.

A autora (Koopmans, 2014) aborda o desempenho a partir de 04 (quatro) dimensões: 1) desempenho de tarefa; 2) desempenho contextual; 3) desempenho adaptativo; e, 4) comportamento contraprodutivo. Ainda segundo a autora (Koopmans, 2014), no sentido amplo da palavra (desempenho em geral ou individual), o desempenho diz respeito ao desempenho da pessoa no trabalho. O desempenho de tarefa está relacionado com a qualidade, produtividade e conhecimento do trabalho. Já o desempenho contextual se refere a questões que envolvem o ambiente trabalho, como colaboração, comunicação e iniciativa. O desempenho adaptativo está relacionado a capacidade do indivíduo ajustar-se aos desafios de trabalho. O comportamento contraproducente é voltado às ações do indivíduo que prejudicam a organização ou os colegas, a exemplo de falta de comprometimento, desonestidade.

Medir o desempenho individual do indivíduo é essencial na medida em que facilita a identificação das áreas que demandam suporte e intervenção, contribuindo para criação de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Koopmans, 2014). Oliveira e Lavarda (2023) estudaram o desempenho a partir dos vínculos organizacionais, os quais, segundo eles, podem impulsionar o desempenho bem como o engajamento no trabalho e são subdivididos da seguinte forma: vínculo de comprometimento organizacional, vínculo de entricheiramento organizacional e vínculo de consentimento organizacional. O primeiro, e que apresenta maior interesse para a presente pesquisa, diz respeito ao estado psicológico que leva o trabalhador a agir de forma proativa e eficiente em benefício da organização. O segundo quando o indivíduo

permanece na organização por necessidade. O terceiro está relacionado ao senso moral do trabalhador (Oliveira e Lavarda, 2023).

Garavan *et al.* (2021) pondera que existe uma estreita relação entre desempenho e treinamento, chamando a atenção para a necessidade de aprofundar os estudos sobre o tema, inclusive por considerar que o tempo é um fator que implica em modificação do cenário das relações.

2.3.1 DESEMPENHO NA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

Ryan e Deci (2000) analisam o desempenho no contexto da Teoria da Autodeterminação (TAD) de maneira multifacetada. Para eles, diferentes tipos de motivação e a satisfação das necessidades psicológicas básicas refletem no comportamento e no desempenho do indivíduo, sugerindo que a forma como as pessoas se sente motivadas e como sua satisfação psicológica básica é correspondida repercutem no desempenho de suas tarefas.

Na perspectiva da Teoria da Autodeterminação (TAD), a motivação autônoma difere da motivação controlada, enquanto a primeira surge da satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento ao passo que a segunda é impulsionada por pressões externas e recompensas. Significa dizer que, segundo a Teoria da Autodeterminação (TAD), organizações que investem na autonomia e na satisfação das necessidades psicológicas básicas do indivíduo são propensas a ter um desempenho mais satisfatório (Ryan e Deci, 2000).

Ainda consoante a Teoria da Autodeterminação (TAD), como a pessoa regula seu comportamento também reflete no seu desempenho, apontando os seguintes tipos de regulação: regulação autônoma e regulação controlada, indicando a primeira para abordagem mais eficaz (Ryan e Deci, 2000).

2.3.2 PRODUTIVIDADE JURISDICIONAL E PRÊMIO CNJ DE QUALIDADE

A escolha do TJPE se deu por se tratar de Corte de Justiça de **médio porte nacional**, segundo levantamento do CNJ, e segundo do Nordeste, ficando atrás apenas da Bahia (2023):

Figura 4 – Classificação dos Tribunais da Justiça Estadual segundo o porte, ano-base 2022

Porte	Tribunal	Score	Despesa total	Casos novos	Casos pendentes	Magistrados(as)	Servidores
Grande	TJSP	4,276	14.051.678.446	6.341.167	22.517.879	2.621	58.076
Grande	TJMG	1,213	8.108.940.000	1.724.611	4.271.123	1.044	32.887
Grande	TJRJ	1,166	7.337.586.034	2.100.621	7.426.744	908	24.147
Grande	TJRS	0,597	4.516.855.029	1.760.901	4.323.005	823	15.542
Grande	TJPR	0,486	3.114.357.682	1.332.548	3.407.283	927	18.714
Médio	TJBA	0,352	4.408.782.145	1.250.866	3.486.111	649	12.869
Médio	TJSC	0,152	2.984.084.470	1.187.377	3.065.093	514	11.662
Médio	TJGO	-0,033	2.707.003.060	789.584	1.611.012	389	12.624
Médio	TJPE	-0,074	2.186.944.005	730.718	1.586.439	522	9.766
Médio	TJDFT	-0,142	3.262.011.760	417.608	735.649	367	10.529
Médio	TJCE	-0,206	1.527.021.522	480.540	1.159.546	505	8.582
Médio	TJPA	-0,279	1.816.443.560	384.288	1.181.239	384	6.892
Médio	TJMT	-0,287	1.931.627.405	467.661	942.476	291	7.988
Médio	TJMA	-0,299	1.556.694.450	466.642	999.337	348	7.251
Médio	TJES	-0,375	1.295.799.730	371.207	1.003.749	295	5.993
Pequeno	TJMS	-0,420	1.319.253.071	375.622	891.154	225	5.167
Pequeno	TJPB	-0,424	1.535.797.243	271.935	582.894	264	5.025
Pequeno	TJRN	-0,440	1.285.464.584	348.164	761.123	226	4.708
Pequeno	TJAM	-0,469	867.386.247	469.621	712.564	202	4.142

FONTE: PORTAL CNJ 2023

O TJPE vem progressivamente aprimorando os números da prestação jurisdicional, mormente quanto ao cumprimento das Metas Nacionais estabelecidas pelo CNJ, tendo alcançado, no ano de 2022, o “Selo Ouro” no Prêmio CNJ de Qualidade, especificamente na categoria Tribunais de Justiça Estaduais, com o percentual de cumprimento de 68,04%, conforme notícia divulgada em 24/01/23 pelo próprio TJPE em seu sítio eletrônico (Franco, 2023).

Nesse ponto, importante mencionar que o Prêmio de Qualidade do CNJ foi criado em 2019 e possui quatro eixos primordiais: governança;

produtividade; transparência; dados e tecnologia. Em suma, os tribunais passaram a ser avaliados sistematicamente pelas políticas judiciárias desenvolvidas, pela eficiência, pela gestão e organização de dados. Atualmente, o prêmio é disciplinado pela Portaria CNJ n.º 353, de 4 de dezembro de 2023 e pelas alterações introduzidas pela Portaria n.º 104, de 12 de março de 2024.

Estão previstas as seguintes premiações: I – Prêmio CNJ de Qualidade Excelência; II – Prêmio CNJ de Qualidade Diamante; III – Prêmio CNJ de Qualidade Ouro; e IV – Prêmio CNJ de Qualidade Prata. Na Justiça Estadual, os requisitos para obtenção de cada premiação são (Portal CNJ, 2024):

I – Prêmio CNJ de Qualidade **Excelência**:

- 1) Na Justiça Estadual, na Justiça Federal, na Justiça do Trabalho, na Justiça Militar Estadual e nos Tribunais Superiores: o tribunal que obtiver a maior pontuação relativa, desde que acima de 90%, e independentemente de seu porte (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

II – Prêmio CNJ de Qualidade **Diamante**:

1) Categoria Justiça Estadual Grande Porte: os tribunais de grande porte que obtiverem pontuação relativa acima de 85%, ou o tribunal com a maior pontuação relativa, caso o mínimo de 85% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 65% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

2) Categoria Justiça Estadual Médio Porte: os tribunais de médio porte que obtiverem pontuação relativa acima de 85%, ou os dois tribunais com as maiores pontuações relativas, caso o mínimo de 85% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 70% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

3) Categoria Justiça Estadual de Pequeno Porte: os tribunais de pequeno porte que obtiverem pontuação relativa acima de 85%, ou os dois tribunais com as maiores pontuações relativas, caso o mínimo de 85% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 70% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

III – Prêmio CNJ de Qualidade **Ouro**:

1) Categoria Justiça Estadual Grande Porte: os tribunais de grande porte que obtiverem pontuação relativa acima de 80%, ou os tribunais situados até a segunda colocação, caso o mínimo de 80% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I e II deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 60% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

2) Categoria Justiça Estadual Médio Porte: os tribunais de médio porte que obtiverem pontuação relativa acima de 80%, ou os tribunais situados até a quinta colocação, caso o mínimo de 80% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I e II deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 65% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

3) Categoria Justiça Estadual Pequeno Porte: os tribunais de pequeno porte que obtiverem pontuação relativa acima de 80%, ou os tribunais situados até a quinta colocação, caso o mínimo de 80% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I e II deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 65% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

IV – Prêmio CNJ de Qualidade **Prata**:

1) Categoria Justiça Estadual Grande Porte: os tribunais de grande porte que obtiverem pontuação relativa acima de 75%, ou os tribunais situados até a quarta colocação, caso o mínimo de 75% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I, II e III deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 55% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

2) Categoria Justiça Estadual Médio Porte: os tribunais de médio porte que obtiverem pontuação relativa acima de 75%, ou os tribunais situados até a sétima colocação, caso o mínimo de 75% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I, II e III deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 60% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

3) Categoria Justiça Estadual Pequeno Porte: os tribunais de pequeno porte que obtiverem pontuação relativa acima de 75%, ou os tribunais situados até a nona colocação, caso o mínimo de 75% não seja atingido, desde que não se enquadrem nos critérios do inciso I, II e III deste artigo e a pontuação seja igual ou superior a 60% (redação dada pela Portaria n. 104, de 12.3.2024)

Como se vê, embora o prêmio de qualidade citado não seja sinônimo de desempenho satisfatório - já que os critérios de avaliação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) não se limitam a produtividade -, os números apurados servem para nortear e subsidiar a sistematização da temática proposta.

2.3.3 SERVIÇO PÚBLICO NO JUDICIÁRIO, MOTIVAÇÕES INDIVIDUAIS E DESEMPENHO

O termo “serviço público” é frequentemente usado como sinônimo de serviço governamental abrangendo todos os que trabalham no setor público. Todavia, o conceito de serviço público vai além do local *de* trabalho. É um conceito, uma atitude e um senso de dever (Perry; Wise, 1990). O serviço público é pautado pela ética do bem comum e esse valor social repercute na autoestima do servidor. É relevante a compreensão da forma como esse servidor público dá significado ao seu trabalho e se faz sujeito da ação (Souza; Moulin, 2014).

O Relatório Justiça em Números 2023, elaborado pelo CNJ, explicita que 64,4% do total de servidores existente no Poder Judiciário brasileiro está na Justiça Estadual, conforme figura abaixo:

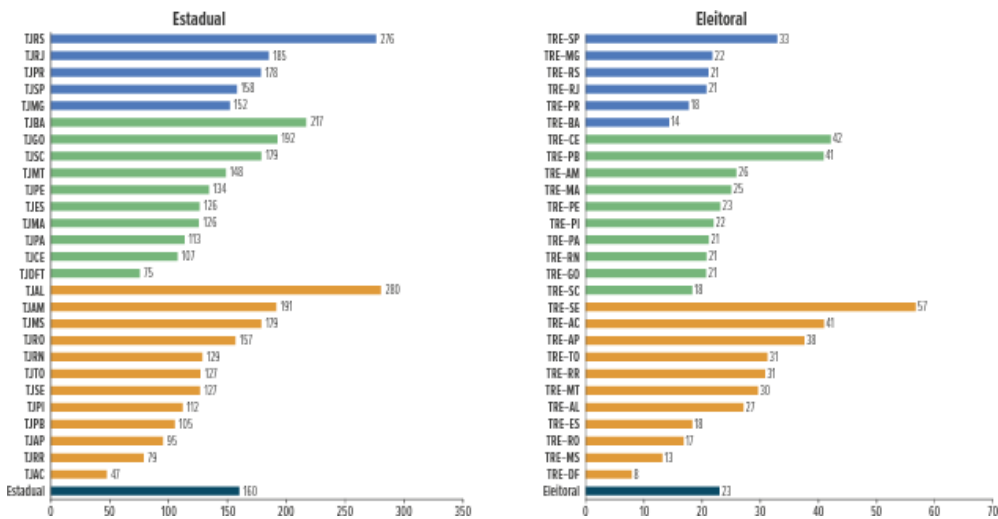
FIGURA 5 – Total de servidores(as) por ramo de justiça



FONTE: PORTAL CNJ (2023)

O TJPE, de acordo com portal da transparência, em agosto de 2023, contava com 6.344 servidores efetivos e 942 servidores não efetivos (TJPE, 2023). Ainda segundo relatório do CNJ, a produtividade dos servidores do TJPE ocupa o 10º lugar no ranking nacional:

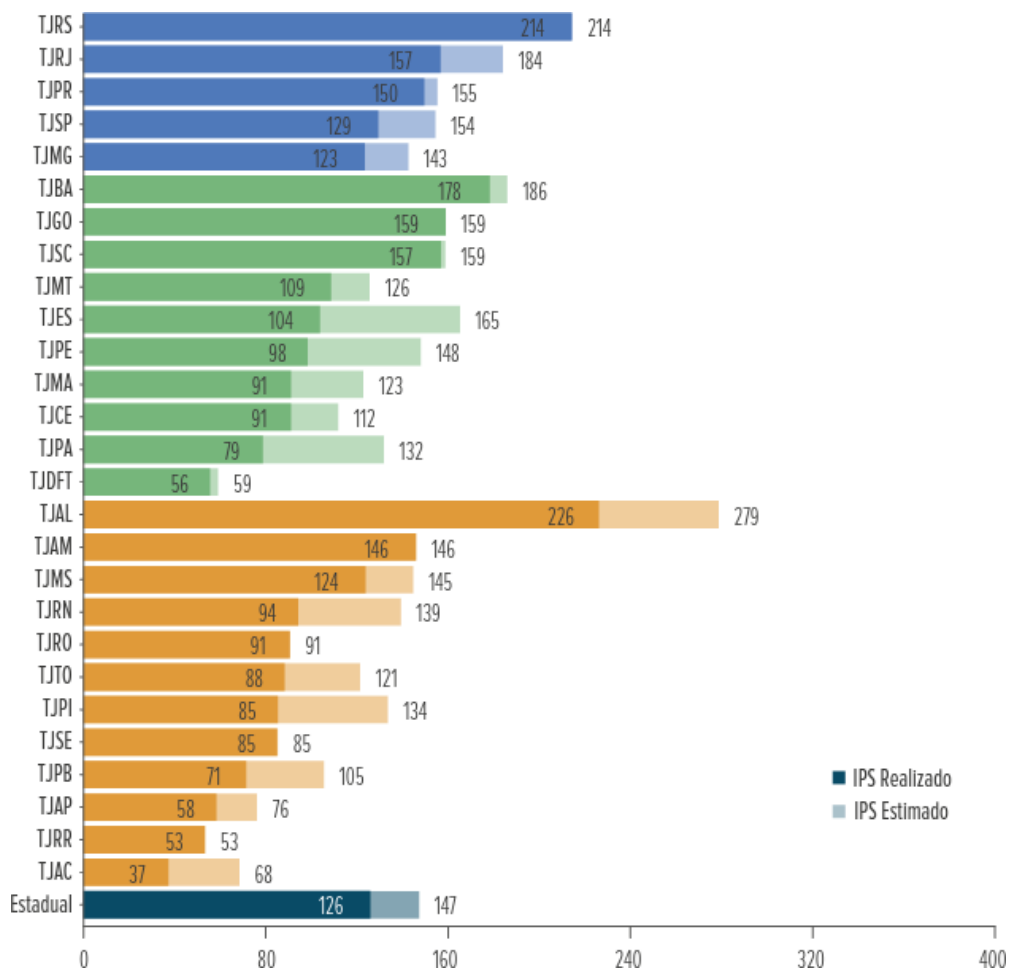
FIGURA 6 – Índice de Produtividade dos(as) servidores(as) da área judiciária, por tribunal



FONTE: PORTAL CNJ (2023)

O relatório aponta, ainda, que o rendimento dos servidores do TJPE precisa mais que dobrar para atingir a meta de 100% do IPC-Jus (Índice de Produtividade Comparada da Justiça), que busca resumir a produtividade e eficiência dos tribunais a partir da técnica de Análise Envoltória de dados (*Data Envelopment Analysis – DEA*):

FIGURA 7 – Índice de Produtividade dos(as) servidores(as) IPS realizado X necessário para que cada tribunal atinja IPC-Jus de 100%



FONTE: PORTAL CNJ (2023)

Observe-se que o índice de produtividade dos servidores do TJPE, segundo o relatório em apreço, ocupa a 11ª colocação no ranking nacional, não estando, portanto, nos “top 5” dos tribunais com servidores mais produtivos do país. Segundo Martins, o clima organizacional afeta diretamente o comportamento, as atitudes, a qualidade de vida e o desempenho da organização (2008). Mas há outras variáveis (consolidadas

e emergentes) que influenciam a produtividade judicial e suas relações complexas (Sátiro e Souza, 2021).

A percepção de satisfação na carreira do servidor público tem uma relação direta com o juízo positivo que o servidor faz das mudanças que ocorrem no seu ambiente organizacional (abertura à mudança), e também com a conexão que este servidor tem com o papel desempenhado no serviço público (engajamento no trabalho). No caso da percepção de satisfação com a vida, infere-se que o vínculo que o servidor público estabelece com o seu papel de trabalho (engajamento no trabalho) tende a repercutir positivamente na vida desse servidor (Maivigno; Mainardes, 2021).

No início do século XXI, com o surgimento da Psicologia Positiva, rompe-se o viés negativo acerca do desenvolvimento humano, buscando-se, inclusive, aprofundar-se sobre a relação harmoniosa entre trabalhadores e organizações (Seligman; Csikszentmihalyi, 2000). E foi a partir dos postulados da Psicologia Positiva que, em 2008, Siqueira e Padovam escolheram o modelo teórico de bem-estar no trabalho (BET), articulado de três componentes positivos: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A satisfação está relacionada a vivência de sentimentos positivos promovidos pelo ambiente de trabalho. O envolvimento com o trabalho diz respeito a sensação de harmonia existente entre as habilidades profissionais e as exigências impostas pela atividade realizada. O comprometimento organizacional afetivo se refere a sentimentos positivos direcionados à organização da empresa ou instituição (Siqueira, 2014).

Em um mundo de transformações frenéticas, o poder nas organizações vem ganhando espaço, pois tem se mostrado um grande aliado para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais (Paz; Neiva, 2014).

2.3.4 OS MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E DE ACOMPANHAMENTO DA PRODUTIVIDADE NO ÂMBITO DO TJPE

A transparência das atividades judiciárias constitui um pilar fundamental do Estado Democrático de Direito, permitindo não apenas o controle social das instituições, mas também o aprimoramento contínuo da prestação jurisdicional (Gesta Leal e Meira de Oliveira, 2025). No contexto do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE), diversos

mecanismos tecnológicos foram implementados nos últimos anos visando tornar mais acessível e compreensível o acompanhamento da produtividade judicial, tanto para os operadores do direito quanto para a sociedade civil.

Este tópico dedica-se a dar uma visão geral dos principais sistemas de monitoramento da produtividade judicial atualmente em funcionamento no TJPE. Serão abordados três mecanismos essenciais: o Decisômetro, o Painel de Acompanhamento das Metas Nacionais e Específicas, e o Sistema de Gestão da Presidência (GEPRO), cada um com suas particularidades e finalidades específicas no contexto da administração judiciária pernambucana (TJPE, 2025).

Há também o SICOR (Sistema de Informação da Corregedoria), que permite inspecionar eletronicamente as unidades judiciárias, identificando-se as que demandam uma auditoria de inspeção (TJPE, 2025). A coexistência dos sistemas de acompanhamento da produtividade não representa redundância, mas sim complementaridade na abordagem da transparência judicial no TJPE. Cada ferramenta atende a diferentes objetivos e públicos, formando um ecossistema integrado de monitoramento da atividade jurisdicional (TJPE, 2025).

2.3.4.1 O Decisômetro: Transparência em tempo real da produção judicial

Criado em março de 2024, o Decisômetro representa uma das mais recentes inovações tecnológicas implementadas pelo TJPE no campo da transparência judicial. Este sistema disponibiliza ao público, através do portal institucional do Tribunal, informações atualizadas em tempo real sobre a produtividade dos magistrados nas duas instâncias. A ferramenta tecnológica apresenta uma interface intuitiva que permite visualizar quantitativamente o número de decisões, despachos e julgamentos realizados no primeiro grau, nos Juizados Especiais e no segundo grau de jurisdição. O diferencial do Decisômetro reside na sua capacidade de atualização em tempo real, vinculada diretamente ao Processo Judicial Eletrônico (PJe), o que garante a atualidade e precisão dos dados apresentados.

Este sistema democratiza o acesso às decisões judiciais, permitindo que qualquer cidadão, com um simples clique, possa acompanhar o fluxo de trabalho dos magistrados e magistradas, de primeiro e segundo graus, contribuindo para a transparência institucional e fortalecendo a percepção pública sobre a eficiência do Poder Judiciário estadual.

2.3.4.2 Painel de Acompanhamento das Metas Nacionais e Específicas: Monitoramento Estratégico da Prestação Jurisdicional

O Painel de Acompanhamento das Metas Nacionais e Específicas é acessível através do endereço eletrônico <https://portal.tjpe.jus.br/web/transparencia/gestao/estatistica/acompanhamento-das-metas-nacionais-e-especificas>. Este sistema foi desenvolvido como resposta à necessidade de monitoramento do cumprimento das metas estabelecidas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e das metas específicas definidas pelo próprio Tribunal. Diferentemente do Decisômetro, que foca na quantificação imediata da produção judiciária, o Painel de Acompanhamento apresenta uma abordagem mais estratégica, permitindo a visualização do desempenho institucional em relação a objetivos pré-estabelecidos, como redução do acervo processual, agilização de julgamentos e melhoria de indicadores de eficiência.

Este painel constitui uma ferramenta essencial não apenas para o controle externo da atividade judiciária, mas principalmente para a gestão interna do Tribunal, possibilitando identificar gargalos, redistribuir recursos e implementar ações corretivas com base em dados estatísticos confiáveis. A transparência proporcionada por este sistema permite ainda o acompanhamento comparativo entre diferentes unidades judiciárias, estimulando a melhoria contínua.

2.3.4.3 GEPRO: Sistema Especializado de Gestão da Produtividade no Segundo Grau

O Sistema de Gestão da Presidência (GEPRO), criado em 2020, representa uma solução tecnológica voltada especificamente para o monitoramento do desempenho no segundo grau de jurisdição. Este

sistema disponibiliza relatórios detalhados sobre a produtividade dos Gabinetes dos Desembargadores, permitindo uma análise aprofundada do fluxo de trabalho nas instâncias recursais.

O GEPRO destaca-se pela extensão dos dados disponibilizados, permitindo a extração de relatórios customizados com diferentes parâmetros e perspectivas de análise, facilitando a tomada de decisões gerenciais pela Presidência do Tribunal. Entre as funcionalidades do sistema, destaca-se a visualização da distribuição de processos por relator, o tempo médio de julgamento, o volume de processos conclusos e a produtividade individual por gabinete. Além disso, o mecanismo permite o acompanhamento da produtividade por meio gráfico e contempla um ranking dos gabinetes mais produtivos.

A implementação deste sistema especializado para o segundo grau reflete o reconhecimento da complexidade e especificidade desta instância, que exige ferramentas de gestão adaptadas às suas características processuais e organizacionais. O GEPRO representa, assim, um avanço significativo na modernização administrativa do TJPE, alinhando-se às diretrizes de eficiência e transparência promovidas pelo Conselho Nacional de Justiça.

3 HIPÓTESES E DESENHO MODELO

Nesse capítulo será enumerada a hipótese objeto de estudo, apresentando-se o desenho modelo respectivo.

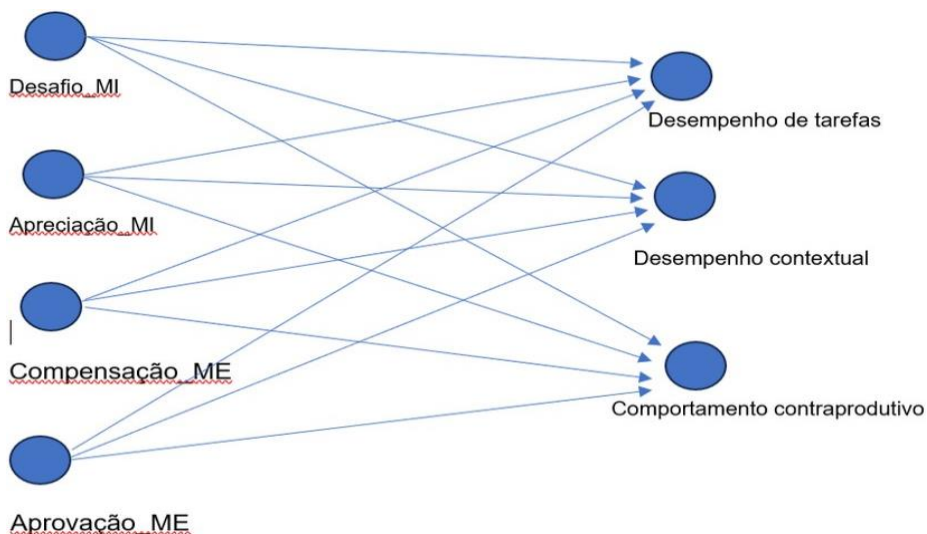
Moreira, Sarah e Freitas, Rodrigo (2020) mostram que a satisfação impacta no desempenho do servidor. Da mesma forma, Martins, Pablo et al. (2021) explicou que “a desmotivação do servidor é uma das causas da ineficiência e ineficácia da prestação do serviço público”.

Portanto, compreende a hipótese 1 (H1): A motivação impacta positivamente no desempenho de tarefas. E a hipótese zero (H0) compreende: A motivação não impacta positivamente no desempenho de tarefas.

A hipótese 2 (H2) reside: A motivação impacta positivamente no desempenho contextual. E a hipótese zero (H0): A motivação não impacta positivamente no desempenho contextual.

A hipótese 3 (H3) consiste: A motivação impacta negativamente no comportamento contraprodutivo. E a hipótese zero (H0): A motivação não impacta negativamente no comportamento contraprodutivo. Desta forma, propõe-se o seguinte modelo de pesquisa:

Figura 8 – Modelo de Pesquisa



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2024)

Segundo Cooper e Schindler (2014), *construtos* são conceitos abstratos usados para uma construção teórica. O modelo de pesquisa apresentado engloba alguns *construtos* diretamente relacionados a temática e que servirão de base para encontrar resposta para a hipótese proposta. Os construtos estão bem definidos e possuem relação com variáveis motivacionais e aspectos do desempenho no trabalho.

No âmbito da motivação intrínseca, o construto “Desafio” representa o impulso interno do indivíduo direcionado a atividades que proporcionam estímulo intelectual, oportunidades de aprendizagem e superação de obstáculos profissionais. Baseia-se na Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que postula que os indivíduos possuem necessidades psicológicas inatas de competência, autonomia e relacionamento, sendo que atividades desafiadoras satisfazem particularmente a necessidade de competência. Este construto manifesta-se através da busca por tarefas complexas, persistência diante de dificuldades, interesse por aprendizagem e desenvolvimento profissional, satisfação ao resolver problemas difíceis e preferência por trabalhos que exigem criatividade e inovação.

Ainda no campo da motivação intrínseca, o construto “Apreciação” representa o prazer e a satisfação derivados da própria execução da atividade, independentemente de recompensas externas ou resultados. Ancora-se no conceito de Flow (Csikszentmihalyi, 1990), estado psicológico de completa imersão e prazer na atividade, e na dimensão intrínseca da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966). Seus indicadores observáveis incluem envolvimento profundo nas atividades de trabalho, perda da noção de tempo durante a execução de tarefas, sentimentos de alegria e entusiasmo relacionados ao trabalho, identificação pessoal com as atividades realizadas e satisfação derivada do processo de trabalho, não apenas dos resultados.

No domínio da motivação extrínseca, o construto “Compensação” engloba incentivos materiais e financeiros oferecidos como recompensa pelo desempenho e esforço no trabalho. Fundamenta-se na Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que propõe que a motivação resulta de uma relação entre o esforço

despendido, o desempenho alcançado e as recompensas recebidas. Este construto manifesta-se através da valorização de salários competitivos, interesse por bonificações e benefícios, motivação aumentada diante de prêmios por produtividade, orientação para resultados que gerem compensação financeira e consideração de aspectos financeiros nas decisões profissionais.

O construto “Aprovação”, também pertencente à motivação extrínseca, refere-se ao reconhecimento social e profissional obtido no ambiente organizacional, incluindo status, prestígio e validação por superiores e colegas. Apoiar-se na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), especificamente nas necessidades de estima, e na Teoria ERG de Alderfer (1969), nas necessidades de relacionamento. Seus indicadores incluem busca por feedback positivo de superiores, valorização de elogios e reconhecimento público, preocupação com a imagem profissional, satisfação ao receber aprovação de colegas e clientes, e motivação aumentada em ambientes que proporcionam visibilidade.

Quanto aos construtos de desempenho, o “Desempenho de Tarefas” refere-se à proficiência com que os indivíduos executam as atividades formalmente reconhecidas como parte de seu trabalho, contribuindo diretamente para os objetivos técnicos da organização. Fundamenta-se no modelo de desempenho no trabalho de Borman e Motowidlo (1993) e na abordagem multidimensional de Campbell (1990) sobre desempenho profissional. Manifesta-se por indicadores como qualidade do trabalho entregue, cumprimento de prazos e metas, precisão e atenção aos detalhes, produtividade e eficiência, conhecimento técnico aplicado às tarefas e resolução eficaz de problemas relacionados ao trabalho. Sua mensuração pode ser realizada por avaliações de desempenho formais, métricas objetivas de produtividade, análise de qualidade de entregas e feedback de supervisores diretos.

O construto “Desempenho Contextual” engloba comportamentos discricionários que, embora não formalmente exigidos, apoiam o ambiente social, psicológico e organizacional em que as tarefas técnicas são executadas. Baseia-se nos estudos de Comportamento de Cidadania Organizacional de Organ (1988) e na

diferenciação entre desempenho de tarefa e contextual proposta por Borman e Motowidlo (1997). Seus indicadores observáveis incluem ajuda voluntária a colegas, cooperação e trabalho em equipe, defesa da organização quando criticada, sugestões construtivas para melhoria, iniciativa além das responsabilidades formais e disseminação de informações relevantes no ambiente de trabalho. Pode ser mensurado por avaliações 360 graus, questionários de cidadania organizacional, observação de comportamentos cooperativos e registros de contribuições voluntárias.

O construto “Comportamento Contraprodutivo” compreende ações intencionais que violam normas organizacionais importantes com potencial para prejudicar a organização ou seus membros. Baseia-se nos trabalhos de Spector e Fox (2005) sobre comportamentos contraproducentes no trabalho e no modelo de comportamento organizacional desviante de Robinson e Bennett (1995). Manifesta-se por indicadores como absenteísmo e atrasos frequentes, procrastinação e negligência de responsabilidades, resistência a mudanças organizacionais, rumores e comunicação negativa, sabotagem de processos ou equipamentos e descumprimento de normas e procedimentos. Sua mensuração pode ser realizada por registros de ausências e atrasos, relatórios de incidentes disciplinares, escalas de comportamento contraprodutivo e análise de conformidade com normas.

A pesquisa enquadra-se, ainda, na *Yield shift theory of satisfaction*, de Briggs, Bruce e Gert (2011), potencializando substancialmente a sua relevância.

4 DAS ESCALAS UTILIZADAS

A presente pesquisa se fundamenta em duas escalas: Work Preference Inventory (WPI) e Individual Work Performance Questionnaire (IWPOQ), esta última se subdivide em duas escalas menores, quais sejam, TASK PERFORMANCE e CONTEXTUAL PERFORMANCE (Amabile et al., 1994).

Acerca da Work Preference Inventory (WPI), constata-se que esta escala é dividida em duas subescalas: intrínseca e extrínseca, coexistentes entre si (Amabile et al., 1994). A escala foi construída sobre dez construtos fundamentais, divididos igualmente entre às duas dimensões, isto é, 05 (cinco) construtos para cada dimensão. Para a Motivação Intrínseca, os construtos base foram: autodeterminação, competência, envolvimento com a tarefa, curiosidade e interesse. Para a Motivação Extrínseca, os construtos foram: avaliação, reconhecimento, competição, recompensas e controle (Amabile et al., 1994).

Amabile *et al.* (1994) justificaram a manutenção desta estrutura bifurcada por três razões principais: os agrupamentos dos itens demonstraram-se conceitualmente significativos; o ajuste foi considerado geralmente satisfatório nos testes empíricos; e, cada item apresentou maior correlação com sua própria escala do que com a outra. Além disso, esta divisão foi desenhada para permitir que as aferições pudessem ser utilizadas de forma independente, oferecendo maior flexibilidade na aplicação do instrumento.

O Individual Work Performance Questionnaire (IWPOQ) é um instrumento psicométrico desenvolvido para avaliar de forma abrangente o desempenho individual no ambiente de trabalho. Esta escala é estruturada em três dimensões principais: desempenho de tarefa (task performance), que avalia a proficiência com que os indivíduos realizam as atividades centrais de seu cargo; desempenho contextual (contextual performance), que mede comportamentos que vão além das exigências formais e contribuem para o ambiente organizacional positivo, como iniciativa e cooperação; e comportamentos contraproducentes (counterproductive behavior), que avalia ações negativas que prejudicam o bem-estar da organização, como absenteísmo e conflitos interpessoais (Koopmans *et al.*, 2013).

O Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) tem sido amplamente utilizado em pesquisas organizacionais devido à sua estrutura fatorial robusta, propriedades psicométricas adequadas e aplicabilidade em diversos contextos ocupacionais, permitindo comparações entre diferentes funções e setores. A escala proporciona uma avaliação multidimensional do desempenho no trabalho, sendo considerada uma ferramenta valiosa tanto para pesquisadores quanto para gestores interessados em compreender e melhorar o desempenho organizacional (Koopmans *et al.*, 2013).

As escalas foram anexadas ao presente estudo, com os questionários respectivos (ANEXO A - TABELA 14 E ANEXO B - TABELA 15).

5 DESENHO DE PESQUISA

Para melhor ilustrar o passo a passo do trabalho realizado, ilustramos o desenho de pesquisa abaixo:

FIGURA 9 – Desenho de pesquisa



O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação
Sheyla de Albuquerque Lira

6 METODOLOGIA

Nesse capítulo serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo. Na seção 6.1 é realizada a classificação e a “Research onion” da pesquisa. Na seção 6.2 mostrar-se-á como foi feita a coleta de dados.

6.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da pesquisa foi feita a partir do framework proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), onde a escolha do método, a coleta de dados, a filosofia, a abordagem, a estratégia e o propósito da pesquisa são definidos com base em camadas da chamada “*research onion*” (Saunders *et al.*, 2007).

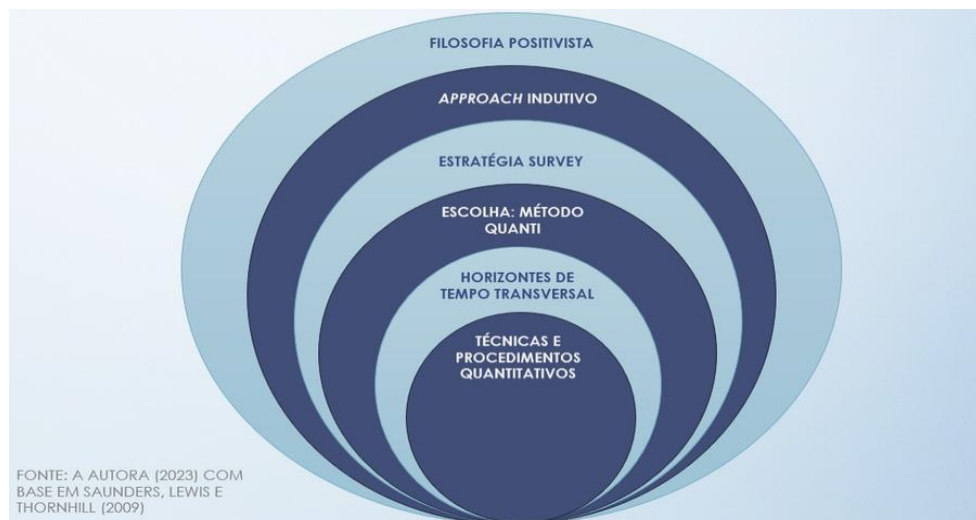
Com base nas camadas da “*research onion*”, foi adotada a pesquisa quantitativa descritiva, através do método *Survey*. Optou-se pela abordagem quantitativa por possibilitar a captação das características isoladas do conteúdo do texto, organizando os relevantes em categorias (Bortz e Doring, 2006).

Como o objetivo da pesquisa é mensurar se a motivação impacta no desempenho do servidor público do TJPE, o método quantitativo foi eficaz por contemplar várias estratégias para análise de conteúdo e ser viável para examinar abundância de dados (Flick, 2013). O ímpeto da escolha em apreço deve-se, ainda, ao fato de que a pesquisa quantitativa permite que os procedimentos sejam padronizados, conforme Flick (2013).

Conforme pontua Prodanov (2013), o papel do método estatístico é justamente possibilitar uma descrição quantitativa da sociedade, mediante experimentação e observação, considerando-se um todo organizado.

A figura 10 demonstra o resumo da “*research onion*” da pesquisa em apreço.

FIGURA 10 - “Research onion” da Pesquisa



6.2 COLETA DE DADOS

Foi utilizado o método *Survey* que se mostra adequado à pesquisa já que é muito utilizado para coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos representativos de indivíduos (Tumelero, 2019). O instrumento escolhido foi o questionário, atentando-se para uma taxa de resposta aceitável (Moscarola *et al.*, 2000).

O estudo foi realizado em uma única etapa, por questionário virtual, através do *google forms*, estruturado autoadministrável, que traduz os objetivos específicos da pesquisa, conforme Ieciona Gil (2002). A escala utilizada foi a *Likert*, de 07 (sete) pontos.

Nas camadas filosófica e de abordagem, utilizou-se a posição epistemológica positivista e a abordagem dedutiva. A abordagem dedutiva se amolda à pesquisa tendo em vista que, segundo Saunders, ela parte do geral para o específico (2007).

A população-alvo da pesquisa foi um grupo de servidores ativos do TJPE na Capital, integrantes do primeiro e segundo grau de jurisdição. A amostra foi de 197 (cento e noventa e sete) servidores ativos, os quais foram escolhidos de forma não probabilística por julgamento,

procurando-se os mais similares (Moscarola *et al.*, 2020), e acessados eletronicamente (*on-line*), por WhatsApp, por grupo já existente, e por e-mail institucional.

O TJPE, segundo Relatório Justiça em Números 2023, acessado eletronicamente através do Portal da Transparência do tribunal referido (2024), conta com quadro de pessoal em todo o Estado de Pernambuco: 7.008 servidores efetivos e 472 servidores comissionados.

Na Capital, segundo dado fornecido em 19/04/2024 pela Secretaria de Gestão de Pessoas do próprio TJPE, este número cai consideravelmente para 2.579 (consulta realizada através do SEI n.º 00008762-54.2024.8.17.8017).

Ressalte-se que a pesquisa foi desenvolvida conforme as Resoluções n.º 466/2012 e 510/2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde – CNS, além de nortear-se pelos princípios constitucionais, mormente aquele que diz respeito a dignidade da pessoa humana. O estudo também teve por fundamento a ética científica, respeitando a autonomia e privacidade do entrevistado.

A técnica escolhida para alcançar os objetivos do estudo foi o questionário estruturado, com uso da escala *Likert*, na qual o entrevistado especificou seu nível de concordância com as afirmações apresentadas, podendo escolher do “concordo totalmente” ao “discordo totalmente”. A coleta, conforme já mencionado, foi *on-line*.

O instrumento foi aplicado virtualmente durante o mês de fevereiro de 2025, direcionado aos servidores ativos da Capital do Poder Judiciário de Pernambuco, abrangendo tanto o primeiro quanto os segundos graus. Foram obtidas inicialmente 197 respostas, das quais 4 foram eliminadas após análise de qualidade dos dados, resultando em 193 questionários válidos para análise, com uma média de 3,39 respondentes por item.

O primeiro procedimento analítico foi o teste de normalidade, realizado através do método Shapiro-Wilk, que revelou que nenhuma das 57 variáveis alterou uma distribuição normal ($p < 0,001$), justificando assim a utilização posterior de modelagens de equações estruturais com estimativas de ajustes de mínimos quadrados (SEM-PLS).

Em seguida, foi realizada à análise de confiabilidade do instrumento, verificada pelo coeficiente Alfa de Cronbach. Nesta etapa, o construto COMPENSATION apresentou um valor abaixo do recomendado (0,488) e

foi eliminado do modelo, decisão fundamentada na compreensão de que no serviço público o fator remuneratório possuía características específicas em comparação ao setor privado.

A etapa seguinte consistiu na Análise Fatorial Exploratória com Análise de Componentes Principais e Controles VARIMAX, que convenções de estruturas fatoriais são bem definidas tanto para as variáveis dependentes quanto para as independentes. A partir dos resultados da análise fatorial, houve uma reformulação conceitual dos construtos intrínsecos, renomeando-os para “Motivação pelo Desenvolvimento” e “Motivação pela Experiência”.

Na sequência, realizou-se o teste do modelo de mensuração utilizando o algoritmo PLS, que avaliou a qualidade do modelo através de indicadores como AVE, Confiabilidade Composta, rhoA e Alfa de Cronbach, exigindo um refinamento através da remoção sistemática de indicadores com baixas cargas externas.

A validação do modelo estrutural foi realizada pela técnica de Bootstrapping, que avaliou a significância estatística das relações propostas. Das nove previsões iniciais, apenas seis foram estatisticamente significativas ($p \leq 0,05$), levando à eliminação sequencial das relações não significativas.

Por fim, avaliou-se a qualidade do modelo ajustado através dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) e do tamanho do efeito (f^2 de Cohen), confirmando a robustez do modelo teórico proposto após os ajustes realizados, com destaque para a construção “Motivação pelo Desenvolvimento”, que apresentou o maior impacto sobre o desempenho contextual.

7 ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram obtidos através de um questionário digital elaborado na plataforma Google Forms. O questionário foi aplicado virtualmente e os dados foram coletados durante o mês de fevereiro de 2025. A pesquisa foi direcionada aos servidores ativos da Capital do Poder Judiciário de Pernambuco, abrangendo tanto o primeiro quanto os segundos graus. Foram obtidas 197 respostas ao questionário. Na análise de qualidade dos dados, foram eliminados os questionários que obtiveram mais de 80% das respostas em uma única opção da escala Likert de 7 pontos, seguindo procedimentos semelhantes aos descritos por Hair et al. (2009). Com isso, foram eliminadas duas respostas: uma que apresentou 80% das respostas na opção 1 e outra com 80% das respostas na opção 5, chegando a um total de 195 respostas.

Na sequência, foi realizada uma seleção do padrão de respostas nos itens reversos, que incluiu as questões Challenge 4 e 5, Compensation 3 e 5, e Outward 9, para identificar possíveis inconsistências nas respostas. Nesta análise, foram eliminados mais dois casos que mantiveram o padrão de resposta nas questões reversas, o que demonstrou falta de atenção do respondente, restando assim 193 questionários válidos. O questionário apresenta 57 itens de pesquisa e 9 itens sociodemográficos, totalizando 66 questões. Considerando os 193 questionários válidos e os 57 itens de pesquisa, a média de respondentes por item é de 3,39, uma proporção que deve ser considerada na análise dos resultados.

A amostra abrange servidores do Tribunal de Justiça de Pernambuco da Capital em diferentes posições e níveis hierárquicos. O perfil sociodemográfico dos entrevistados foi caracterizado através de sete aspectos principais: identificação de gênero, condição de pessoa com deficiência, grau de instrução, carga ocupada no TJPE, tempo de atuação no TJPE, grau de jurisdição em que atua e tempo de atuação na unidade atual.

*O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação
Sheyla de Albuquerque Lira*

TABELA 3 – Características dos respondentes

Frequências		Contagens	% do total	% acumulada
Gênero	Masculino	120	61.5%	61.5%
	Feminino	74	37.9%	99.5%
	Transgênero	1	0.5%	100%
Pcd	Não	189	96.9%	96.9%
	Sim	6	3.1%	100%
Grau de Instrução	Ensino Superior Completo	21	10.8%	10.8%
	Ensino Superior Incompleto	4	2.1%	12.8%
	Outro	1	0.5%	13.3%
	Pós-Graduação Lato Sensu (Especialização, MBA)	118	60.5%	73.8%
	Pós-Graduação Stricto Sensu (Doutorado)	4	2.1%	75.9%
	Pós-Graduação Strictu Sensu (Mestrado)	47	24.1%	100.0%
	Cargo	Analista Judiciário(a)	51	26.2%
	Auxiliar Judiciário(a)	9	4.6%	30.8%
	Cargo Comissionado(a)	20	10.3%	41.0%
	Cargo Efetivo e Comissionado	11	5.6%	46.7%
	Oficial(a) de Justiça	13	6.7%	53.3%
	Outro	1	0.5%	53.8%
	Servidor(a) Público(a) Cedido(a)	6	3.1%	56.9%
	Técnico(a) Judiciário(a)	84	43.1%	100.0%
Tempo no TJPE	Até 2 anos	6	3.1%	3.1%
	Entre 10 e 20 anos	78	40.0%	43.1%
	Entre 2 e 5 anos	9	4.6%	47.7%
	Entre 5 e 10 anos	6	3.1%	50.8%
	Mais de 20 anos	96	49.2%	100%
Grau de Atuação	1º Grau	82	42.1%	42.1%
	2º Grau	113	57.9%	100.0%
Tempo na Unidade Atual	Até 2 anos	37	19.0%	19.0%
	Entre 10 e 20 anos	67	34.4%	53.3%
	Entre 2 e 5 anos	39	20.0%	73.3%
	Entre 5 e 10 anos	25	12.8%	86.2%
	Mais de 20 anos	27	13.8%	100%
TOTAL		195	100%	100%

A análise dos dados apresentados na Tabela 3 revela um perfil demográfico predominantemente feminino, representando 61,5% do total, enquanto os homens correspondem a 37,9%. Quanto à formação acadêmica, observa-se alto nível de qualificação profissional, com 86,7% dos participantes possuindo pós-graduação, 60,5% com especialização ou MBA e 26,2% com mestrado ou doutorado. No tocante aos cargos ocupados, destacam-se os Técnicos Judiciários (43,1%) e Analistas Judiciários (26,32%). A maioria dos servidores possui considerável experiência institucional, com 49,2% atuando há mais de 20 anos no TJPE e 40,0% entre 10 e 20 anos. Quanto à distribuição por instância, 57,9% dos respondentes atuam no 2º Grau e 42,1% no 1º Grau.

Na próxima seção, iniciar-se-á a etapa de análise de dados quantitativos, com teste de normalidade e descritivo dos dados de resposta.

7.1 TESTE DE NORMALIDADE

Os testes de normalidade dos dados revelaram que nenhuma das variáveis verificadas segue uma distribuição normal, conforme evidenciado pelos resultados do teste de Shapiro-Wilk. Todos os 57 itens avaliados obtiveram valores W de Shapiro-Wilk variando entre 0,449 (COUNTERPRODUCTIVE7) e 0,932 (ENJOYMENT4), com todos os valores p sendo significativos ($p < 0,001$).

TABELA 4 – Teste de Saphiro-Wilks

Construto	W de Shapiro-Wilk	p Shapiro-Wilk
challenge1	0.822	< .001
challenge2	0.830	< .001
challenge3	0.886	< .001
challenge4	0.897	< .001
challenge5	0.906	< .001
enjoyment1	0.627	< .001
enjoyment2	0.835	< .001
enjoyment3	0.759	< .001
enjoyment4	0.932	< .001
enjoyment5	0.910	< .001
enjoyment6	0.873	< .001
enjoyment7	0.919	< .001
enjoyment8	0.860	< .001
enjoyment9	0.901	< .001
enjoyment10	0.771	< .001
compensation1	0.921	< .001
compensation2	0.833	< .001
compensation3	0.817	< .001
compensation4	0.850	< .001
compensation5	0.897	< .001
outward1	0.897	< .001
outward2	0.905	< .001
outward3	0.780	< .001
outward4	0.904	< .001
outward5	0.820	< .001
outward6	0.913	< .001
outward7	0.832	< .001
outward8	0.823	< .001
outward9	0.909	< .001
outward10	0.888	< .001

*O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação
Sheyla de Albuquerque Lira*

Construto	W de Shapiro-Wilk	p Shapiro-Wilk
task1	0.770	< .001
task2	0.859	< .001
task3	0.781	< .001
task4	0.847	< .001
task5	0.812	< .001
task6	0.769	< .001
task7	0.724	< .001
contextual1	0.846	< .001
contextual2	0.840	< .001
contextual3	0.827	< .001
contextual4	0.728	< .001
contextual5	0.736	< .001
contextual6	0.816	< .001
contextual7	0.853	< .001
contextual8	0.804	< .001
contextual9	0.794	< .001
contextual10	0.726	< .001
contextual11	0.729	< .001
contextual12	0.819	< .001
counterproductive1	0.787	< .001
counterproductive2	0.624	< .001
counterproductive3	0.652	< .001
counterproductive4	0.873	< .001
counterproductive5	0.829	< .001
counterproductive6	0.548	< .001
counterproductive7	0.449	< .001
counterproductive8	0.531	< .001

Fonte: A Autora (2025)

Dessa forma, é recomendada a utilização de modelagens de equações estruturais com estimação de ajustes de mínimos quadrados (SEM-PLS) (HAIR et al., 2016). Antes da análise com SEM-PLS, no entanto, é necessário avaliar a confiabilidade e realizar a análise fatorial exploratória.

7.2 ANÁLISE DA CONFIABILIDADE

O teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa foi realizado analisando a Consistência Interna, verificada pelo coeficiente do *Alfa de Cronbach*. A Tabela 4 mostra os valores de *Alfa de Cronbach* para todos os construtos do modelo.

TABELA 5 – Fidedignidade do Modelo de Pesquisa

Construto	Alpha de Cronbach
CHALLENGE	0.778
ENJOYMENT	0.784
COMPENSATION	0.488
OUTWARD	0.713
TASK	0.903
CONTEXTUAL	0.905
COUNTERPRODUCTIVE	0.775

Fonte: A Autora (2025)

Hair et al. (2009) indica que os construtos com CITC $< 0,5$ devem ser eliminados do modelo. Um único construto apresentou CITC menor que o valor indicado e por isso foi eliminado: COMPENSATION (CITC = 0,488).

Há uma justificativa para o construto COMPENSATION ter caído. É que no serviço público a discussão sobre remuneração difere

significativamente do setor privado. No âmbito do serviço público, as remunerações são estabelecidas por lei, com reajustes regulamentados e negociações mediadas por entidades sindicais, criando um cenário distinto das dinâmicas salariais ocorridas na iniciativa privada. Os resultados da pesquisa evidenciaram que o fator remuneratório não se apresenta como elemento significativo para a motivação dos servidores públicos, corroborando a decisão de sua exclusão. Assim, o estudo concentrou-se nas motivações extrínsecas (Outward) e intrínsecas (Challenge e Enjoyment) propostas pela escala, que se mostraram mais específicas e relevantes para compreender os fatores motivacionais no contexto do serviço público judiciário.

Após avaliar a confiabilidade do instrumento, é necessário realizar uma análise fatorial exploratória.

7.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada com a Análise de Componentes Principais (PCA), com método de rotação ortogonal VARIMAX, como descrito por Hair et al. (2009). A análise foi dividida entre as variáveis dependentes e independentes, também seguindo as recomendações de Hair et al. (2009).

A análise iniciou com as variáveis dependentes, ou seja, TASK, CONTEXTUAL e CONTRAPRODUCTIVE.

A análise fatorial exploratória das variáveis dependentes revelou uma estrutura de três fatores distintos. O primeiro fator agrupou predominantemente os itens relacionados ao desempenho de tarefas (task1 a task7), com cargas fatoriais variando entre 0,393 e 0,794, demonstrando forte coesão entre estes itens como um construto unitário. Destaca-se que task7 apresentou a menor carga (0,393), sugerindo a associação mais fraca com o fator.

O segundo fator concentrou os itens do desempenho contextual (contextual1 a contextual12), com cargas fatoriais entre 0,431 e 0,821. Contextual3 apresentou a carga mais elevada (0,821), enquanto contextual4 mostrou a menor associação (0,431). Alguns itens contextuais apresentaram cargas cruzadas com o primeiro fator, indicando certa sobreposição entre os construtos de desempenho de tarefa e contextual.

O terceiro fator reuniu os comportamentos contraproducentes (counterproductive1 a counterproductive8), com cargas entre 0,385 e 0,725, exceto counterproductive6, que foi removido por apresentar carga negativa no primeiro fator (-0,416) e não carregar significativamente nos outros. A adequação desta estrutura fatorial foi confirmada pelo teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 3038$, gl = 325, $p < 0,001$) e pelo índice KMO global de 0,865, considerado excelente.

TABELA 6 – Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Dependentes

Pesos fatoriais

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
task1	0.729			0.444
task2	0.768			0.347
task3	0.783			0.324
task4	0.704			0.426
task5	0.794			0.307
task6	0.706			0.374
task7	0.393			0.704
contextual1		0.654		0.571
contextual2		0.630		0.591
contextual3		0.821		0.313
contextual4	0.380	0.431		0.635
contextual5	0.416	0.483		0.575
contextual6	0.306	0.627		0.513
contextual7		0.729		0.407
contextual8	0.395	0.604		0.466
contextual9	0.313	0.631		0.504
contextual10	0.436	0.633		0.407
contextual11	0.464	0.549		0.483
contextual12	0.428	0.538		0.515
counterproductive1			0.544	0.685
counterproductive2			0.639	0.507
counterproductive3			0.725	0.416
counterproductive4			0.609	0.615
counterproductive5			0.630	0.592
counterproductive7			0.517	0.672
counterproductive8			0.385	0.733

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'varimax'
Fonte: A Autora (2025)

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) das variáveis independentes revelou uma estrutura de três fatores distintos após a remoção de alguns itens problemáticos (CHALLENGE4, CHALLENGE 5, OUTWARD7, OUTWARD 9 e OUTWARD10). O Fator 1 agrupou principalmente os itens relacionados ao desafio (CHALLENGE1, CHALLENGE 2, CHALLENGE 3) com cargas fatoriais robustas entre 0,868 e 0,918, além de alguns itens de diversão (principalmente ENJOYMENT 1, ENJOYMENT 2 e ENJOYMENT 3). O Fator 2 concentrou majoritariamente os elementos de orientação externa (outward), com destaque para outward2 que apresentou uma carga maior (0,726). Já o Fator 3 consolidou predominantemente os itens de prazer/diversão (enjoyment5 até enjoyment10), com cargas fatoriais moderadas entre 0,459 e 0,540.

A adequação da amostra foi confirmada pelo teste de KMO (0,804) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 = 1647$, gl = 190, $p < 0,001$), que indicaram correlações significativas entre as variáveis, validando a aplicabilidade da análise fatorial. Esta estrutura trifatorial demonstra uma clara distinção entre as dimensões motivacionais de desafio, orientação externa e prazer no contexto treinado.

TABELA 7 – Análise Fatorial Exploratória das Variáveis Independentes

Pesos fatoriais

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
challenge1	0.875			0.226
challenge2	0.918			0.157
challenge3	0.868			0.236
enjoyment1	0.544			0.638
enjoyment2	0.670			0.472
enjoyment3	0.611		0.409	0.455
enjoyment4	0.334		0.356	0.753
enjoyment5			0.488	0.716
enjoyment6			0.459	0.692
enjoyment7			0.540	0.647
enjoyment8			0.493	0.710
enjoyment9			0.527	0.710
enjoyment10			0.530	0.699
outward1	0.336	0.519		0.597
outward2		0.726		0.400
outward3		0.523		0.695
outward4		0.564		0.631
outward5		0.575		0.658
outward6		0.622		0.611
outward8		0.402		0.810

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'varimax'

Fonte: A Autora (2025)

A análise fatorial exploratória revelou resultados inesperados, com agrupamentos de dados que desafiaram nossas expectativas iniciais. Esses padrões inesperados serão detalhadamente examinados conforme emergirem naturalmente, permitindo uma interpretação mais peculiar e inovadora do conhecimento estudado.

Para as variações dependentes, emergiram três fatores distintos que atenderam claramente aos domínios de desempenho de tarefas, desempenho contextual e comportamentos contraproducentes, com cargas fatoriais específicas que sustentam a robustez da estrutura

proposta. De forma semelhante, as variáveis independentes também se organizaram em três fatores coerentes, refletindo as dimensões de desafio, orientação externa e prazer/diversão, mesmo após o refinamento necessário com a exclusão de alguns itens problemáticos.

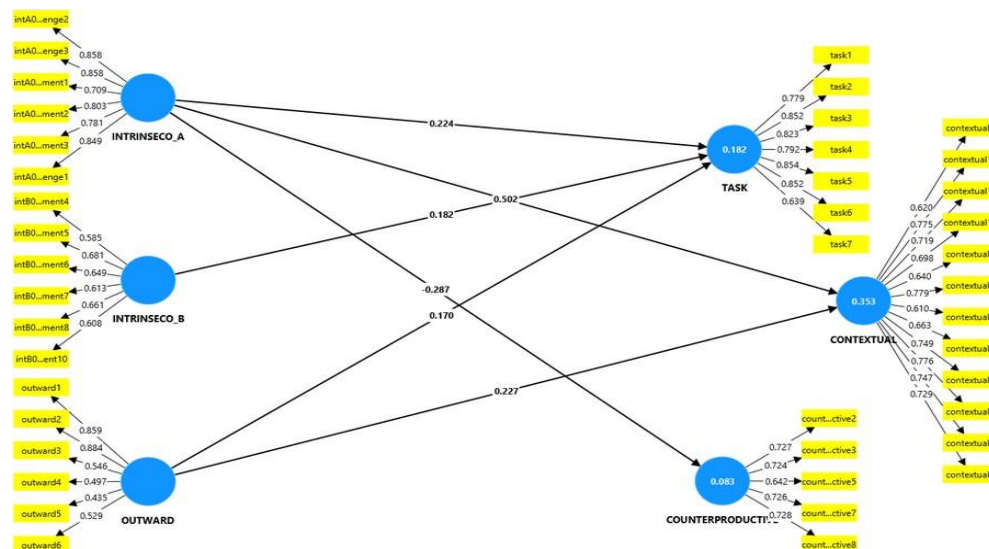
Em ambos os casos, os índices de adequação amostral (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentaram valores esmagadores, validando a pertinência da análise fatorial e demonstrando confiança para as etapas subsequentes da investigação. Estes resultados fornecem uma base sólida para a compreensão das relações entre as motivações dos participantes e os diferentes aspectos do desempenho no trabalho no contexto organizacional pesquisado.

Após a análise do instrumento, passa-se para a etapa de Teste do Modelo de Mensuração, utilizando a técnica de SEM-PLS.

7.4 TESTE DE MENSURAÇÃO

Após uma análise fatorial exploratória detalhada, os construtos Intrínseco A e Intrínseco B foram renomeados, revelando uma estrutura motivacional mais específica que a originalmente proposta. Uma análise assistida por inteligência artificial evidenciou que as expressões “Motivação pelo Desenvolvimento” e “Motivação pela Experiência” se mostravam terminologias mais adequadas e precisas para representar esses fatores (CLAUDE, 2025).

FIGURA 10 – Nova estrutura motivaciona



Fonte: A Autora (2025)

Segundo CLAUDE (2025), esta renomeação fundamenta-se na observação de que o primeiro construto (anteriormente Intrínseco A) agrega itens relacionados à busca por crescimento, superação de desafios e aperfeiçoamento de competências, enquanto o segundo (anteriormente Intrínseco B) concentra-se em aspectos como autonomia, prazer na atividade e qualidade da experiência em si. A nova nomenclatura reflete com maior precisão as dimensões psicológicas subjacentes identificadas nos padrões de resposta dos participantes do Poder Judiciário de Pernambuco, oferecendo um arcabouço mais consistente com os princípios da teoria da automotivação.

A “Motivação pelo Desenvolvimento” representa uma orientação motivacional voltada para o crescimento pessoal e profissional por meio da superação de desafios e aquisição de novos conhecimentos. Esta construção caracteriza-se pela busca ativa por situações que promovam o desenvolvimento de competências e habilidades. Conforme destacam Ryan e Deci (2000), esta orientação motivacional está intimamente ligada à necessidade psicológica básica de competência, um dos pilares da Teoria da Autodeterminação.

Indivíduos com alta classificação neste fator tendem a valorizar problemas complexos e inéditos, encarando-os como oportunidades de aprendizado e não como obstáculos. Conforme leciona Dweck (2006), esta abordagem reflete uma “mentalidade de crescimento”, onde os desafios são vistos como oportunidades para desenvolver capacidades ao abrigo de ameaças à autoestima. Neste construto, a satisfação advém principalmente do processo de domínio e superação. Csikszentmihalyi (2014) observa que o prazer está intrinsecamente ligado ao sentimento de progresso e ao desenvolvimento de maestria em determinada área. Há uma orientação clara para o futuro, onde o indivíduo visualiza seu crescimento contínuo e busca expandir constantemente suas capacidades, alinhando-se ao que Bandura (1997) descreve como processos de autoeficácia.

No contexto do Poder Judiciário de Pernambuco, este fator é particularmente relevante devido à natureza complexa do trabalho jurídico, que exige constante atualização e enfrentamento de casos que exigem soluções criativas e técnicas específicas. Amabile (1996) destaca que ambientes que incentivam a motivação intrínseca para o desenvolvimento tendem a promover maior criatividade e inovação, elementos essenciais para a resolução de casos jurídicos complexos.

A “Motivação pela Experiência” representa uma orientação voltada para a qualidade da vivência atual, valorizando a autonomia, a autoexpressão e o prazer inerente à atividade em si. Esta construção caracteriza-se pela busca de satisfação no processo, independentemente dos resultados alcançados. Como observam Waterman et al. (2008), esta forma de motivação está fortemente associada ao conceito de “expressividade pessoal” e bem-estar pleno.

Indivíduos com alta pontuação neste fator tendem a valorizar trabalhos que lhes permitam liberdade de expressão e nos quais possam estabelecer seus próprios objetivos. De acordo com Pink (2009), a autonomia é um dos principais impulsionadores da motivação intrínseca no ambiente de trabalho contemporâneo, permitindo maior engajamento e satisfação. Neste construto, a satisfação provém da experiência imediata e do estado de fluxo, definido por Csikszentmihalyi (1990) como um estado de aplicação total na atividade. Há uma orientação mais presente, onde o indivíduo valoriza o que Kabat-Zinn (2003) descreve como “mindfulness” – a

atenção plena ao momento presente, valorizando cada aspecto da jornada e não apenas o destino final.

No âmbito do TJPE, esse fator se manifesta na forma como os servidores têm significado pessoal em seu trabalho. Conforme Rosso et al. (2010) destacam, o significado no trabalho deriva não apenas dos resultados alcançados, mas também da consonância entre atividades profissionais e valores pessoais. A estabilidade da carreira pública permite que esses profissionais focalizem aspectos que Frankl (1985) descreveu como a busca por propósito e sentido.

Feitas essas considerações, coube dar início a fase do SEM, com a utilização do Algoritmo PLS na ferramenta SmartPLS 4.1.1.2[®], a fim de examinar os valores de qualidade do modelo. A partir do algoritmo PLS, pode-se ver os valores de qualidade do modelo ajustado. Os valores das AVEs, utilizados para verificar a Validade Convergente, obedecem ao critério de $AVE > 0,5$. Todos os construtos tiveram valores satisfatórios para a Confiabilidade Composta, para o rhoA e para o Alfa de Cronbach, mostrando que o modelo tem Consistência Interna e Confiabilidade Individual.

Na avaliação da validade convergente de modelos de equações estruturais baseadas em variância (PLS-SEM), embora o valor crítico tradicional para Average Variance Extracted (AVE) seja 0,5, existe uma tabela alternativa academicamente aceita que permite maior flexibilidade na análise. Conforme previsto por Fornell e Larcker (1981), em situações onde o AVE apresenta valores entre 0,4 e 0,5, mas a Confiabilidade Composta (CR) excede 0,6, a validade convergente do construto ainda pode ser considerada adequada para fins analíticos. Este impeditivo é garantir a complexidade específica à mensuração de construções nas ciências sociais e comportamentais, fornecendo aos pesquisadores uma abordagem mais equilibrada que preserva a integridade conceitual do modelo sem comprometer o rigor metodológico necessário à pesquisa científica.

Contudo, dois construtos não apresentaram valores satisfatórios para as AVEs, estando abaixo dos valores recomendados, isto é, abaixo de 0.4, ainda que os valores da Confiabilidade Composta estejam aceitáveis.

A Tabela 8 mostra os valores de qualidade do Modelo Ajustado.

TABELA 8 – Qualidade do Modelo Ajustado

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CONTEXTUAL	0.911	0.921	0.924	0.506
COUNTERPRODUCTIVE	0.759	0.759	0.833	0.501
INTRINSECO_A	0.895	0.897	0.920	0.659
INTRINSECO_B	0.730	0.737	0.810	0.380
OUTWARD	0.770	0.800	0.755	0.351
TASK	0.906	0.910	0.926	0.643

Um ponto crítico na avaliação de modelos de mensuração no PLS-SEM refere-se aos valores da Average Variance Extracted (AVE). Quando o AVE se apresenta inferior a 0,50, isso é consequência direta de fatores de carga (outer loadings) menores que 0,70, considerando que o R² múltiplo equivale ao quadrado do fator de carga. Matematicamente, quando um fator de carga atinge 0,70, seu R² resultante (0,7²) será aproximadamente 0,49, valor muito próximo ao limite mínimo recomendado para o AVE. Hair et al. (2014), sugere que os indicadores podem ser conservados quando apresentam cargas externas superiores a 0,40, recomendando-se a eliminação apenas quando o AVE é inferior a 0,50 ou a Confiabilidade Composta está abaixo de 0,708. Entretanto, a estratégia mais eficaz para melhorar o AVE consiste em remover indicadores sistematicamente, começando aqueles com os menores valores de carregamento externo em direção aos maiores, até que o AVE alcance o limiar aceitável, mesmo que alguns indicadores a serem removidos apresentem cargas superiores a 0,4.

TABELA 9 – Avaliação de Modelos de Mensuração

	CONTEXTUAL	COUNTERPRODUCTIVE	INTRINSECO_A	INTRINSECO_B	OUTWARD	TASK
contextual1	0.620					
contextual10	0.776					
contextual11	0.719					
contextual12	0.698					
contextual2	0.640					
contextual3	0.778					
contextual4	0.610					
contextual5	0.663					
contextual6	0.749					
contextual7	0.775					
contextual8	0.748					
contextual9	0.730					
counterproductive2		0.707				
counterproductive3		0.701				
counterproductive5		0.625				
counterproductive7		0.760				
counterproductive8		0.739				
intA001-challenge1			0.849			
intA002-challenge2			0.858			
intA003-challenge3			0.858			
intA004-enjoyment1			0.709			
intA005-enjoyment2			0.803			
intA006-enjoyment3			0.781			
intB001-enjoyment4				0.589		
intB002-enjoyment5				0.649		
intB003-enjoyment6				0.684		
intB004-enjoyment7				0.635		
intB005-enjoyment8				0.624		
intB006-enjoyment9				0.533		
intB007-enjoyment10				0.589		
outward1					0.866	
outward2					0.880	
outward3					0.524	
outward4					0.467	
outward5					0.406	
outward6					0.521	
outward8					0.078	
task1						0.780
task2						0.853
task3						0.823
task4						0.792
task5						0.854
task6						0.851
task7						0.639

Fonte: A Autora (2025)

Para melhorar a validade convergente do modelo, procedeu-se com um processo sistemático de refinamento dos construtos com valores de AVE abaixo dos limites tradicionais. Primeiramente, foram identificados os construtos problemáticos e detalhados seus respectivos carregamentos externos.

A intervenção começou com o construto “outward”, onde o indicador Outward8, que apresentava a carga mais baixa (OL = 0.078), foi removido, resultando em um aumento imediato do AVE para 0.435. Em seguida, aplicou-se a mesma estratégia ao construto “intrínseco B”, removendo o indicador

intB006-enjoyment9 com carga externa de 0.533, o que elevou o AVE deste construto para 0.404.

Ambos os valores de AVE obtidos, embora ainda inferiores a 0,5, foram aceitáveis segundo os critérios alternativos propostos por Fornell e Larcker (1981), que estabelecem que valores de AVE entre 0,4 e 0,5 podem ser considerados adequados quando a Confiabilidade Composta excede 0,6, permitindo assim a manutenção da integridade conceitual do modelo sem comprometer suas propriedades psicométricas.

Em seguida, para verificar a robustez estatística e a significância do modelo proposto, utilizou-se a técnica de Bootstrapping no SmartPLS 4, método de reamostragem não-paramétrico que avalia a estabilidade dos coeficientes estimados.

O Bootstrapping gerou subamostras consultadas dos dados originais, calculando estatísticas de p-valores para cada relação do modelo estrutural. A Tabela XPTO apresentou os resultados detalhados desta análise, incluindo os coeficientes de caminho (path coeficientes) que indicaram a força e direção das relações entre os construtos, bem como os valores relativos que forneceram a significância estatística destas relações. Esta etapa foi fundamental para validar as hipóteses propostas no estudo e confirmar a estabilidade das relações identificadas no modelo estrutural após os ajustes realizados na etapa de avaliação do modelo de mensuração.

TABELA 10 – Teste de Hipóteses

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
INTRINSECO_A -> CONTEXTUAL	0.494	0.493	0.060	8.253	0.000
INTRINSECO_A -> COUNTERPRODUCTIVE	-0.289	-0.293	0.095	3.044	0.002
INTRINSECO_A -> TASK	0.230	0.228	0.084	2.737	0.006
INTRINSECO_B -> CONTEXTUAL	0.039	0.050	0.072	0.536	0.592
INTRINSECO_B -> COUNTERPRODUCTIVE	-0.073	-0.079	0.120	0.607	0.544
INTRINSECO_B -> TASK	0.169	0.180	0.089	1.900	0.057
OUTWARD -> CONTEXTUAL	0.208	0.213	0.084	2.465	0.014
OUTWARD -> COUNTERPRODUCTIVE	0.162	0.162	0.123	1.313	0.189
OUTWARD -> TASK	0.168	0.174	0.089	1.890	0.059

Fonte: A Autora (2025)

Com base nos resultados do procedimento de Bootstrapping, desenvolveu-se uma abordagem iterativa para refinar o modelo estrutural, removendo sistematicamente as relações não significativas. Inicialmente, concluiu-se que cinco hipóteses não tiveram significância estatística ao nível de 5% ($p \leq 0,05$): INTRINSECO_B -> CONTEXTUAL, INTRINSECO_B -> COUNTERPRODUCTIVE, INTRINSECO_B -> TASK, OUTWARD -> COUNTERPRODUCTIVE e OUTWARD -> TASK.

A estratégia de refinamento priorizou a remoção sequencial das relações com maior valor p, começando pela relação INTRINSECO_B -> CONTEXTUAL. Após esta primeira alteração e nova execução do Bootstrapping, três relações ainda se mantiveram não significativas. Prosseguiu-se então com a remoção da relação INTRINSECO_B -> COUNTERPRODUCTIVE, que apresentou o maior valor p (0,401).

Na terceira iteração, com duas hipóteses ainda não suportadas, eliminou-se a relação OUTWARD -> COUNTERPRODUCTIVE, que demonstrava o maior valor p remanescente. Finalmente, após esta sequência de ajustes progressivos, o modelo resultante apresentou todas as relações estatisticamente significativas ao nível de 5%, reduzindo um ajuste adequado entre a estrutura teórica proposta e os dados empíricos encontrados. Este processo metódico de refinamento garantiu que apenas relações estatisticamente relevantes fossem mantidas no modelo final.

TABELA 11 – Hipóteses Suportadas

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
INTRINSECO_A -> CONTEXTUAL	0.502	0.505	0.055	9.128	0.000
INTRINSECO_A -> COUNTERPRODUCTIVE	-0.287	-0.309	0.067	4.316	0.000
INTRINSECO_A -> TASK	0.224	0.223	0.083	2.716	0.007
INTRINSECO_B -> TASK	0.182	0.200	0.082	2.226	0.026
OUTWARD -> CONTEXTUAL	0.227	0.242	0.061	3.720	0.000
OUTWARD -> TASK	0.170	0.180	0.073	2.316	0.021

Fonte: A Autora (2025)

Após o refinamento do modelo estrutural através da remoção sequencial das relações não significativas, o próximo passo foi a avaliação da

qualidade do modelo ajustado através de uma análise dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2).

Para obter esses valores, foi executado novamente o algoritmo PLS no SmartPLS 4, gerando os coeficientes para cada variável endógena do modelo. A interpretação desses coeficientes, segundo critérios propostos por Hair, estabelece que valores de R^2 superiores a 0,02 indicam efeito pequeno, valores acima de 0,13 representam efeito médio, e valores que excedem 0,26 são considerados efeitos grandes.

Esta análise foi primordial para determinar o poder explicativo do modelo orgânico, permitindo quantificar quanto a variância de cada construto endógeno foi efetivamente explicada pelos construtos exógenos remanescentes no modelo. Os resultados desta avaliação forneceram evidências substantivas sobre a robustez do modelo teórico proposto após os ajustes realizados com base nos resultados do procedimento de Bootstrapping.

TABELA 12 – Coeficiente de Determinação de Person

	R-square	R-square adjusted
CONTEXTUAL	0.353	0.346
COUNTERPRODUCTIVE	0.083	0.078
TASK	0.182	0.170

Fonte: A Autora (2025)

Realizada a avaliação do poder explicativo do modelo através dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2), isso se estendeu com a análise do tamanho do efeito ou indicador de impacto dos construtos, representado pelo f^2 de Cohen. Esta etapa foi fundamental para determinar a contribuição específica de cada construção exógena na explicação da variância dos construtos endógenos, permitindo uma avaliação mais refinada das relações no modelo ajustado.

O cálculo do f^2 foi realizado no SmartPLS 4, e os resultados foram compilados na Tabela f^2 de Cohen, oferecendo uma visão detalhada da magnitude do impacto de cada relação. Para interpretação desses valores, foram adotadas as configurações estabelecidas na literatura, onde f^2 igual a 0,02 representa um efeito pequeno, 0,15 indica efeito médio e 0,35 ou

superior caracterizando um efeito grande. Esta análise complementou a avaliação do R², possibilitando identificar quais construções exerceram influência mais significativa sobre as variáveis dependentes, mesmo em casos em que o poder explicativo global do modelo era moderado ou alto.

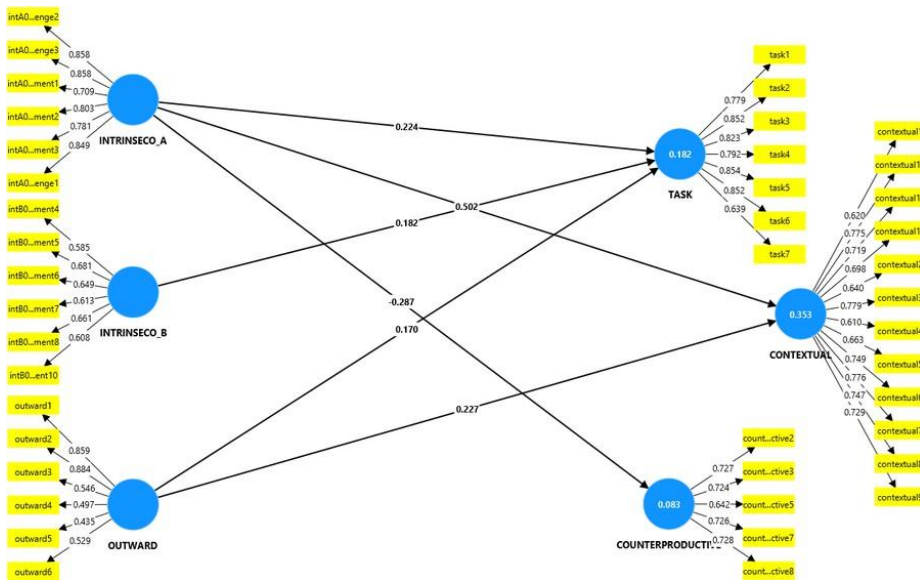
TABELA 13 – f² de Cohen

	CONTEXTUAL	COUNTERPRODUCTIVE	INTRINSECO A	INTRINSECO B	OUTWARD	TASK
CONTEXTUAL						
COUNTERPRODUCTIVE						
INTRINSECO_A	0.371	0.090				0.052
INTRINSECO_B						0.031
OUTWARD	0.076					0.031
TASK						

Fonte: A Autora (2025)

Os resultados encontrados estão condensados na ilustração gráfica abaixo:

Figura 11 - Resultado do Bootstrapping



Fonte: A Autora (2025)

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, iremos esmiuçar os dados alcançados. Foi identificado que:

A hipótese H1, que propõe que a motivação impacta positivamente no desempenho de tarefas, foi confirmada. Os três tipos de motivação identificados no estudo - Motivação pelo Desenvolvimento (INTRINSECO_A), Motivação pela Experiência (INTRINSECO_B) e Motivação Externa (OUTWARD) - apresentaram impacto positivo e estatisticamente significativo no desempenho de tarefas, com coeficientes de 0.224, 0.182 e 0.170, respectivamente.

A hipótese H2, que postula que a motivação impacta positivamente no desempenho contextual, foi confirmada parcialmente. Apenas a Motivação pelo Desenvolvimento (INTRINSECO_A) e a Motivação Externa (OUTWARD) demonstraram influência significativa sobre o desempenho contextual, com coeficientes de 0.502 e 0.227, respectivamente. A relação entre a Motivação pela Experiência (INTRINSECO_B) e o desempenho contextual não foi estatisticamente significativa e, portanto, foi removida do modelo final.

A hipótese H3, que sugere que a motivação impacta negativamente no comportamento contraprodutivo, foi confirmada apenas para a Motivação pelo Desenvolvimento (INTRINSECO_A), com coeficiente de -0.287 ($p < 0.001$). As relações entre a Motivação pela Experiência (INTRINSECO_B) e o comportamento contraprodutivo, bem como entre a Motivação Externa (OUTWARD) e o comportamento contraprodutivo, não apresentaram significância estatística sendo excluídas do modelo refinado.

A Motivação pelo Desenvolvimento destacou-se como o construto com maior impacto global no desempenho, especialmente no desempenho contextual, onde demonstrou um efeito forte ($f^2 = 0.371$). O modelo final explica 35.3% da variância no desempenho contextual, 18.2% da variância no desempenho de tarefas e apenas 8.3% da variância nos comportamentos contraprodutivos.

Estes resultados sugerem que, no contexto do Poder Judiciário de Pernambuco, a motivação voltada ao desenvolvimento e crescimento

profissional é a que mais contribui para os diversos aspectos do desempenho no trabalho, particularmente para os comportamentos que vão além das atribuições formais do cargo.

Comparando o resultado da pesquisa com estudos realizados em outros Estados da Federação e já citados na justificativa, observa-se que pesquisa realizada em 2019 na Comarca de Passagem Franca do Tribunal de Justiça do Maranhão demonstrou uma correlação significativa entre práticas motivacionais e aumento da produtividade judicial. O estudo, que analisou a implementação da Gratificação por Produtividade Judiciária (GPJ), revelou que 67% dos servidores consideram esta política motivacional eficaz no incremento de seu desempenho.

A investigação comprovou que após a introdução da GPJ, a Comarca alcançou todas as metas estabelecidas pelo Tribunal de Justiça em 2017 pela primeira vez, mantendo este patamar de excelência em 2018. Este resultado evidencia que incentivos financeiros funcionam como “mola propulsora” para o engajamento dos servidores públicos, conforme atestado por 83% dos participantes da pesquisa, que afirmaram não se sentirem motivados caso a gratificação fosse reduzida.

O estudo apresenta evidências convincentes de que políticas de gestão de pessoas baseadas em meritocracia e recompensas podem transformar significativamente a produtividade no setor público judiciário, oferecendo uma prestação jurisdicional mais célere e eficiente. Estes resultados corroboram a teoria da expectativa, demonstrando que a percepção clara da relação entre esforço e recompensa é capaz de potencializar o desempenho dos servidores públicos, mesmo em um contexto tradicionalmente resistente a mudanças como o Poder Judiciário.

Há também “Um Estudo Sobre a Motivação Profissional e Pessoal dos Servidores do TCU: Ação dos Programas Motivacionais”, realizado pelo pós graduando Osmar Marques de Oliveira, em 2008, confirmou a hipótese de que a atuação do TCU com programas motivacionais faz aumentar a produtividade dos seus servidores, considerando que 54% dos entrevistados se declararam mais motivados diante de programas de tal natureza.

Portanto, todas as pesquisas evidenciaram que existe uma convergência clara quanto ao impacto positivo da motivação no

desempenho profissional. Seus resultados mostram que todos os tipos de motivação (Desenvolvimento, Experiência e Externa) impactam positivamente o desempenho de tarefas, alinhando-se com a conclusão dos estudos anteriores onde servidores motivados apresentaram maior produtividade.

No entanto, há uma divergência significativa quanto ao tipo de motivação mais influente. Enquanto no presente estudo, realizado no TJPE, identificou-se a “Motivação pelo Desenvolvimento” como o fator mais impactante (com efeito forte sobre o desempenho contextual), os estudos do TJ-MA e TCU enfatizaram fortemente o papel dos incentivos financeiros e gratificações como principais motivadores. Na pesquisa do Maranhão, 83% dos participantes afirmaram que não se sentiriam motivados caso a gratificação fosse reduzida, sugerindo que a motivação externa (recompensas) era predominante.

Esta divergência é particularmente interessante porque o construto “Compensation” (relacionado a recompensas financeiras) foi eliminado do modelo deste estudo devido à baixa confiabilidade (Alpha de Cronbach = 0,488), enquanto nos outros estudos este aspecto foi central.

Outro ponto divergente é que na pesquisa em apreço a “Motivação Externa” não demonstrou impacto significativo sobre comportamentos contraprodutivos, enquanto a pesquisa maranhense sugeriu que a redução de gratificações (elemento de motivação externa) poderia desengajar os servidores.

Estas diferenças podem refletir particularidades regionais, contextuais ou metodológicas entre as pesquisas. Ressalte-se que a presente amostra tinha predominância de servidores com alto tempo de serviço (49,2% com mais de 20 anos) e elevada qualificação (86,7% com pós-graduação), o que pode explicar por que fatores relacionados ao desenvolvimento pessoal e profissional se sobressaíram em relação aos incentivos financeiros.

Em suma, apesar das divergências quanto aos tipos de motivação mais influentes, todos os estudos convergem para a conclusão fundamental de que estratégias motivacionais, independentemente de sua natureza, constituem ferramentas eficientes para melhorar o desempenho no Poder Judiciário brasileiro.

*O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação*
Sheyla de Albuquerque Lira

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, onde são discutidos os resultados obtidos na análise do trabalho, suas implicações acadêmicas e gerenciais e, finalmente, as limitações da pesquisa e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

O estudo realizado no Tribunal de Justiça de Pernambuco compreendeu as relações entre diferentes dimensões motivacionais e o desempenho dos servidores públicos. Quanto ao objetivo geral de “identificar o grau de impacto da aplicação intrínseca e extrínseca no desempenho do servidor público do TJPE”, este foi realizado através da modelagem de equações estruturais (SEM-PLS), que permitiu quantificar precisamente estas relações.

O primeiro objetivo específico de “mensurar o grau de impacto da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho do servidor público do TJPE” foi alcançado através dos coeficientes de caminho obtidos e pela análise do tamanho do efeito (f^2 de Cohen). Os resultados demonstraram que a “Motivação pelo Desenvolvimento” (intrínseca) exerceu o maior impacto sobre o desempenho contextual ($f^2 = 0,371$), seguido pela motivação extrínseca (Outward) sobre o mesmo tipo de desempenho ($f^2 = 0,076$), o que significa dizer que a “Motivação pelo Desenvolvimento” tem uma influência substancial sobre os comportamentos que beneficiam o ambiente organizacional (desempenho contextual), como colaboração, iniciativa e comportamentos que vão além das exigências formais do cargo.

Isso indica que estratégias focadas no desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores são mais eficazes para promover comportamentos que beneficiam o ambiente organizacional do que incentivos extrínsecos.

Quanto ao segundo objetivo específico de “testar o modelo teórico proposto para medir o impacto positivo da motivação no desempenho de tarefas”, este foi satisfatoriamente alcançado, confirmando-se que tanto fatores intrínsecos quanto extrínsecos impactam com certeza esta dimensão do desempenho. Especificamente, a “Motivação pelo Desenvolvimento” ($\beta = 0,224$, $p = 0,007$), a “Motivação pela Experiência” ($\beta = 0,182$, $p = 0,026$) e a motivação extrínseca ($\beta =$

0,170, $p = 0,021$) possuem influência significativa sobre o desempenho de tarefas.

Em termos práticos, estes resultados revelam que todos os três tipos de motivação são direcionados positivamente para o desempenho das tarefas básicas dos servidores, mas a motivação relacionada ao desenvolvimento e crescimento profissional tem o maior impacto. Nesse caso, investir em oportunidades de desenvolvimento profissional pode ser uma estratégia mais eficaz para melhorar o desempenho básico dos servidores.

O terceiro objetivo específico de “testar o modelo teórico visando medir o impacto positivo da motivação no desempenho contextual” também foi alcançado, evidenciando que a “Motivação pelo Desenvolvimento” ($\beta = 0,502$, $p < 0,001$) e a motivação extrínseca ($\beta = 0,227$, $p < 0,001$) exercem influência significativa sobre os comportamentos que beneficiam o ambiente organizacional. Notavelmente, a “Motivação pela Experiência” não apresentou impacto significativo sobre esta dimensão.

Esta descoberta tem implicações práticas importantes para o TJPE: Primeiro para estimular comportamentos que vão além das obrigações formais (como colaboração, iniciativa e cidadania organizacional), o gestor deveria focar principalmente em criar oportunidades de desenvolvimento profissional para seus servidores; segundo por constatar que o reconhecimento social e profissional também contribui para esses comportamentos, mas com menor intensidade; terceiro porque, curiosamente, o simples prazer na atividade não parece ser suficiente para estimular esses comportamentos “extrapapel”, o que sugere que os servidores precisam visualizar um caminho de crescimento para se engajarem em atividades além de suas obrigações formais.

Quanto ao quarto objetivo específico de “testar o modelo teórico visando medir o impacto negativo da motivação no comportamento contraprodutivo”, este foi concluído, todavia, parcialmente confirmado. Apenas a “Motivação pelo Desenvolvimento” demonstrou relação negativa significativa com comportamentos contraproducentes ($\beta = -0,287$, $p < 0,001$), enquanto a “Motivação pela Experiência” e a motivação extrínseca não apresentam relações estatisticamente significativas com esta construção.

A circunstância de apenas a “Motivação pelo Desenvolvimento” ter mostrado relação significativa com a redução de comportamentos contraprodutivos sugere que: construir um ambiente que valorize e promova o desenvolvimento profissional não apenas melhora o desempenho positivo, mas também reduz comportamentos negativos; nem o prazer intrínseco nas atividades nem os incentivos extrínsecos parecem ser eficazes para reduzir comportamentos contraproducentes; e, a orientação para o desenvolvimento parece ser um fator de proteção contra comportamentos específicos, possivelmente porque cria um senso de comprometimento e alinhamento com os valores e objetivos organizacionais.

Isso tem implicações importantes para políticas de gestão no TJPE, indicando que programas de desenvolvimento profissional podem ter múltiplos benefícios: aumentar o desempenho nas tarefas, estimular comportamentos contextuais positivos e reduzir comportamentos específicos.

Finalmente, o quinto objetivo específico de “elaborar, a partir do resultado da pesquisa, um relatório para subsidiar ações para aumentar o desempenho dos servidores, sem desencadear desgastes físicos e emocionais” foi alcançado através das implicações gerenciais derivadas dos resultados empíricos. A pesquisa apresentou bases sólidas para recomendar práticas que estimulem principalmente a “Motivação pelo Desenvolvimento” entre os servidores, incluindo oportunidades de crescimento profissional, projetos e ambientes que valorizem a aprendizagem contínua.

A pesquisa revelou *insights* significativos para a gestão de pessoas no setor judiciário. Os resultados obtidos através da modelagem de equações estruturais confirmaram seis das novas relações testadas inicialmente no modelo estrutural, evidenciando que os fatores motivacionais exercem influências distintas sobre as diferentes dimensões do desempenho no trabalho.

A “Motivação pelo Desenvolvimento”, emergida da análise fatorial como um construto reformulado, destacou-se como o fator com maior impacto positivo sobre o desempenho contextual ($f^2 = 0,371$) e sobre o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,052$), além de apresentar uma relação negativa significativa com comportamentos contraproducentes ($f^2 =$

0,090). Este achado sugere que servidores motivados pela busca de superação de desafios e desenvolvimento profissional tendem a apresentar maior engajamento em comportamentos que beneficiam o ambiente organizacional, melhor execução de suas atribuições formais e menor propensão a condutas relacionadas à instituição.

A “Motivação pela Experiência”, outra construída a partir da análise fatorial, demonstrou influência significativa apenas sobre o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,031$), indicando que a valorização da qualidade da experiência imediata e da autonomia no trabalho moderadamente para a execução adequada das funções condicionais. Já a motivação extrínseca (Outward) apresentou efeitos significativos sobre o desempenho contextual ($f^2 = 0,076$) e sobre o desempenho de tarefas ($f^2 = 0,031$), indicando que elementos como reconhecimento e recompensas sociais também desempenham papel relevante no comportamento profissional dos servidores.

As implicações acadêmicas desses resultados são relevantes enquanto fornecem evidências práticas das relações entre construções motivacionais específicas e diferentes aspectos do desempenho no trabalho no âmbito do serviço público. Particularmente, a identificação da “Motivação pelo Desenvolvimento” como o fator de maior impacto corrobora teorias que destacam a importância de elementos intrínsecos na atuação dos servidores públicos, como a Teoria da Autodeterminação e o Modelo de Serviço Público Motivacional.

Do ponto de vista gerencial, as descobertas oferecem direcionamentos importantes para gestores do Poder Judiciário, que podem implementar práticas que estimulem especialmente a “Motivação pelo Desenvolvimento” entre os servidores. Isto inclui proporcionar oportunidades de crescimento profissional, incentivar a participação em projetos desafiadores e criar ambientes que valorizem a aprendizagem contínua. Além disso, considerando o impacto significativo da motivação extrínseca, estratégias de reconhecimento do trabalho e promoção de um clima organizacional positivo também devem ser contempladas nas políticas de gestão de pessoas.

Essas descobertas fundamentam recomendações específicas para a gestão do TJPE:

1) Criar programas estruturados de desenvolvimento profissional:

- Oferecer treinamentos e capacitações que ampliem as competências dos servidores;
- Estabelecer planos de desenvolvimento individuais alinhados com objetivos institucionais;
- Implementar sistemas de mentoria e coaching para orientação profissional.

2) Estabelecer ambientes de aprendizagem contínua:

- Fomentar comunidades de prática para compartilhamento de conhecimento;
- Criar espaços para discussão de inovações e melhorias em processos;
- Valorizar tentativas e aprendizados, mesmo quando não totalmente bem-sucedidos.

3) Alinhar reconhecimento com desenvolvimento:

- Reconhecer não apenas resultados, mas também esforços de aprendizagem;
- Comemorar conquistas relacionadas ao desenvolvimento de novas habilidades;
- Vincular progressão na carreira a evidências de crescimento profissional.

Essas recomendações são especialmente valiosas porque, ao focar na motivação pelo desenvolvimento, o TJPE investiria na melhoria simultânea do desempenho dos servidores em dimensões diversas, sem recorrer a estratégias que aumentam a pressão ou o estresse, como metas de produtividade desconectadas do desenvolvimento profissional.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a concentração da amostra em servidores da Capital de Pernambuco, restringindo a generalização dos resultados para outras regiões ou instâncias judiciárias. Outro aspecto limitante foi a proporção de respondentes por item do questionário (3,39),

que embora aceitável, ainda se mostra relativamente baixa, podendo ser ampliada em estudos futuros.

Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do escopo geográfico, incluindo servidores de comarcas do interior e de outros tribunais, possibilitando análises comparativas entre diferentes contextos. Estudos longitudinais também seriam importantes para examinar a vulnerabilidade das relações identificadas temporalmente. Além disso, abordagens metodológicas combinadas, comparando dados quantitativos com análises qualitativas, poderiam fornecer compreensão mais profunda dos mecanismos subjacentes às relações entre orientação e desempenho no trabalho no contexto judiciário.

Por fim, recomenda-se uma investigação específica dos fatores institucionais e culturais que podem moderar as relações entre orientação e desempenho, bem como estudos que examinam o impacto de intervenções direcionadas ao estímulo da “Motivação pelo Desenvolvimento” sobre indicadores objetivos de produtividade e qualidade dos serviços prestados pelo Poder Judiciário.

10 REFERÊNCIAS

ALBERGARIA NETO, Jason; LOPES JÚNIOR, Newton de Araújo. **O princípio constitucional da razoável duração do processo e a implementação do processo judicial eletrônico como forma de garantir celeridade aos litígios.** Revista Eletrônica Direito e Política, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciência Jurídica da UNIVALI, Itajaí, v.16, n.1, 1º quadrimestre de 2021. Disponível em: www.univali.br/direitoepolitica - ISSN 1980-7791. Acesso em 25 set. de 2023.

ALDERFER, C. P. **An empirical test of a new theory of human needs.** *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.

Amabile, TM (1996). **Criatividade em contexto: Atualização da psicologia social da criatividade.** Westview Press.

AMABILE, Teresa 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*, v. 66, n. 5, p. 950-967, 1994.

ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. **Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach.** *Psychological bulletin*, Washington, v. 103, n. 3, p. 411, 05 1988.

APPEL-SILVA, Marli; WELTER WENDT, Guilherme e IRACEMA DE LIMA ARGIMON, Irani. **A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade.** *Psicol. rev. (Belo Horizonte)* [online]. 2010, vol.16, n.2, pp.351-369. ISSN 1677-1168.

Bandura, A. (1997). **Autoeficácia: O exercício do controle.** WH Freeman and Company.

BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; BARBOSA, Flavia Lorenne Sampaio; SOUSA, Antônia Márcia Rodrigues. Self-Determination and Entrepreneurship with Motivation Support: Empirical analysis with university students of the administration course. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 281–304, 2019. DOI 10.21529/RE- CADM.2019012. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdo br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set. 2024.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W. C. (Eds.). *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 71-98.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. J. **Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research**. *Human Performance*, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BORTZ, Jürgen.; Döring, Nicolas. **Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial – und Humanwissenschaften**. Springer Link, 2016. Disponível em: www.springer.com/978-3-642-41088-8. Acesso em 27 set. 2023.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 19 set. 2023.

BRIGGS, Robert; REINIG, Bruce; VREEDE, Gert Jan. **Yield Shift Theory Of Satisfaction**. *Is Theory*, 2011. Disponível em *Yield shift theory of satisfaction - IS Theory* (theorizeit.org). Acesso em 28/03/2024.

CALDAS, Aulete. **Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, RJ: Lexikon. Plataforma Aulete Digital, 2011. Disponível em <https://www.aulete.com.br/produtividade>. Acesso em 24 set. 2023.

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

CLAUDE. Conversa sobre análise fatorial de motivação no Poder Judiciário. Destinatário: Sheyla de Albuquerque Lira. Recife, 19 fev. 2025. Chat Anthropic. Mensagem pessoal.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow: **The psychology of optimal experience.** New York: Harper & Row, 1990.

Csikszentmihalyi, M. (2014). **Fluxo e os fundamentos da psicologia positiva.** Springer.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Portal CNJ. Relatório Justiça em Números 2023.** Brasília/DF: CNJ, 2023. Disponível em www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/08/justica-em-numeros-2023.pdf. Acesso em 25 set. 2023.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Portal CNJ. Resolução nº 04/2005.** Brasília/DF: CNJ, 2005. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/188>. Acesso em 19 set. 2023.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Portal CNJ. Resolução nº 331/2020.** Brasília/DF: CNJ, 2020. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/188>. Acesso em 19 set. 2023.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Portal CNJ. Resolução nº 326/2020.** Brasília/DF: CNJ, 2020. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/188>. Acesso em 19 set. 2023.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Portal CNJ. Resolução nº 437/2021.** Brasília/DF: CNJ, 2021. Disponível em <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/188>. Acesso em 19 set. 2023.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Business Research Methods**. Flórida: McGrall-Hill/Irwin, 2014, twelfth edition, p. 52.

DALLA VECCHIA, R.; DE FAVERI, D.; OLIVEIRA, L. B. Motivações para a carreira gerencial: um estudo com advogados da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. **Journal Public Administration & Social Management / Administração Pública e Gestão Social**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 1–17, 2023. Disponível em:
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=172385342&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set. 2024.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior**. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.

Deci, EL, Olafsen, AH, & Ryan, RM (2017). **Teoria da autodeterminação em organizações de trabalho: o estado de uma ciência**. Revisão Anual de Psicologia Organizacional e Comportamento Organizacional, 4, 19-43.

Dweck, CS (2006). **Mentalidade: A nova psicologia do sucesso**. Random House.

Dicio. **Dicionário Online Português**. Porto: 7 Graus, 2023. Disponível em <https://www.dicio.com.br/desempenho/#:~:text=Significado%20de%20Desempenho,coisa%3A%20o%20desempenho%20do%20artista>. Acesso em 25 set. 2023.

ECKERT, A.; CORSO, R. L. Aspectos empreendedores e organizacionais como gatilhos do desempenho individual no trabalho: proposta para uma aproximação teórico- prática. **Desafio Online**, v. 13, n. 1, p. 0-0, 2025.

FRANCO, Claudia. **Ações e Resultados atingidos em 2022 são abordados em reunião**. In TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco. Notícias TJPE. Recife, 2023. Disponível em www.tjpe.jus.br/-/acoes-e-resultados-atingidos-em-2022-sao-abordados-em-reuniao.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**/Uwe Flick; tradução: Magda Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 137.

FONSECA, Rosália Maria Costa; CARLOTTO, Mary Sandra. **Saúde Mental e Afastamento do Trabalho em Servidores do Judiciário do Estado do Rio Grande do Sul**. *Psicol. pesq.*, Juiz de Fora, v. 5, n. 2, p. 117-125. Scielo, dez. 2011. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 26 set. 2023.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). **Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error**. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224378101800104>

Frankl, VE (1985). **A busca do homem por sentido**. Washington Square Press. Gagné, M., & Deci, EL (2005). Teoria da autodeterminação e motivação no trabalho. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

GARAVAN, T. *et al.* Training and organisational performance: A meta-analysis of temporal, institutional and organisational context moderators. **Human Resource Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 93–119, 2021. DOI 10.1111/1748-8583.12284. Disponível em: [tps://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=148068517&lang=pt-br&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=148068517&lang=pt-br&site=eds-live). Acesso em: 25 set. 2024.

GESTA LEAL, Rogério; MEIRA DE OLIVEIRA, Chaiene. Estado democrático de direito e controle da administração pública: uma necessária conexão. **Revista do Direito Público**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 236–251, 2023. DOI: 10.5433/1980-511X.2023v18n3p236. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/39697>. Acesso em: 1 abr. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4ª ed. 2022, p. 116.

GOMES, A.; GUIMARÃES, T. Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 379-401, 2013.

Hackman, JR, & Oldham, GR (1976). **Motivação através do design do trabalho: Teste de uma teoria. Comportamento Organizacional e Desempenho Humano**, 16(2), 250-279.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. Pls-sem: indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139–151, 2011.

Hair, Joseph & Hult, G. Tomas M. & Ringle, Christian & Sarstedt, Marko & Danks, Nicholas & Ray, Soumya & St, Cahyono. (2022). **Book Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**. 10.1007/978-3-030-80519-7.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.

Huang, C.-C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W., & Wang, P.-A. (2013). **An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform**. International Journal of Information and Education Technology, 3(2), 217. <https://www.ijiet.org/papers/267-IT0040.pdf>

Kabat-Zinn, J. (2003). **Intervenções baseadas em mindfulness em contexto: passado, presente e futuro**. *Psicologia Clínica: Ciência e Prática*, 10(2), 144-156.

KOOPMANS, Linda. **Measuring Individual Work Performance**. 2014. Tese (Doutorado) – Body@Work, Research Center on Physical Activity, Work and Health, Leiden, The Netherlands, 2014.

LINK, Sharon. Teoria da Autodeterminação. 2024. Disponível em: <https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/self-determination-theory>

MACEDO JR.; A. R. Julgamento Antecipado da Lide como Forma de Evitar a Morosidade Judicial e Garantir a Observância dos Princípios da Celeridade e da Efetividade. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, vol. 11, nº 42. 2008, p. 99-101.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**/tradução Ronald Saraiva de Menezes – 7ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019.

MAINENTI, Mariana. **Relatório aponta aumento no número de processos de violência doméstica ou feminicídio em 2022**. Portal CNJ. **Agência CNJ de Notícias**. Brasília, 2023. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/relatorio-aponta-aumento-no-numero-de-processos-de-violencia-domestica-ou-femicidio-em-2022/#:~:text=Na%20m%C3%A9dia%20nacional%2C%2067%25%20dos,nas%20exclusivas%20de%20viol%C3%Aancia%20dom%C3%A9stica>. Acesso em 25 set. 2023.

MARTINS, Maria do Carmo. **Medidas do Comportamento Organizacional**. Organizadora, Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 31.

MARTINS, Pablo; KUNZ, Karina; SANTOS NETA, Maria. **A (des)motivação do servidor público frente as mudanças de gestão administrativa**. *Revista da Universidade Estadual do Tocantins*, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/30838>. Acesso em 29/03/2024.

MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1954.

MOSCAROLA, Jean *et al.* **O Método de Pesquisa Survey**. *Revista de Administração*, São Paulo, vol. 35, nº 3. 2000, p. 105-112.

MOREIRA, Sarah; FREITAS, Rodrigo. **Análise da satisfação, motivação, e comportamento em uma instituição pública federal de ensino superior**. *Periódicos da UFES - Brazilian Journal of Production Engineering*, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/30838>. Acesso em 29/03/2024.

MURCHO, Nuno; JESUS, Saul. **Absenteísmo no trabalho**. Organizadora, Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 15-24.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

OUSMAN, Y. A.; HAILU, B. W. Job Performance and Associated Factors Among Health Workers Working in Public Hospitals of West Hararghe Zone, Oromia Region, Eastern Ethiopia. **International Journal of Science, Technology & Society / Revista Internacional de Ciências, Tecnologia & Sociedade**, [s. l.], v. 11, n. 6, p. 245–254, 2023. DOI 10.11648/j.ijsts.20231106.16. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=175220671&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set. 2024.

Perry, James L., and Lois Recascino Wise. **“The Motivational Bases of Public Service.”** *Public Administration Review*, vol. 50, no. 3, 1990, pp. 367–73. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/976618>. Accessed 29 Mar. 2024.

Pink, DH (2009). **Drive: A surpreendente verdade sobre o que nos motiva**. Ri-verhead Books.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2013. 2ª ed. 2013, p. 38. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

RAZALI, N. M.; WAH, Y. B. Power comparisons of shapiro-wilk, kolmogorov-smirnov, lilliefors and anderson-darling tests. **Journal of Statistical Modeling and Analytics**, v. 2, n. 1, p. 21–33, 2011.

R Core Team (2021). R: **A Language and environment for statistical computing**. (Version 4.1) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2022-01-01).

Revelle, W. (2019). **psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research**. [R package]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.

ROCHA, Marcelo *et al.* **Morosidade do Judiciário: Propostas de utilização da inteligência artificial para contribuir na celeridade da retificação da autuação processual**. *Revista Jurídica UNICURITIBA*, Curitiba, vol. 02, nº 69, pp. 315-338, 2022.

ROBINSON, S. L.; BENNETT, R. J. **A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study**. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, p. 555-572, 1995.

Rosso, BD, Dekas, KH, & Wrzesniewski, A. (2010). **Sobre o significado do trabalho: Uma integração e revisão teórica**. *Pesquisa em Comportamento Organizacional*, 30, 91- 127.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

Ryan, RM, & Deci, EL (2017). **Teoria da autodeterminação: Necessidades psicológicas básicas em motivação, desenvolvimento e bem-estar**. Nova York: Guilford Publishing, p. 03-216.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. **Teoria da autodeterminação e a facilitação da motivação intrínseca, desenvolvimento social e bem-estar**. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, jan. 2000. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68.

SANDALL, H.; MOURÃO, L. Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis. **RAM. Mackenzie Management Review / RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 1–25, 2023. DOI 10.1590/1678-6971/eRAMG230023.en. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=163900532&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set. 2024.

Santi DB, Barbieri AR, Cheade MFM. **Sickness absenteeism within the Brazilian public service: integrative literature review**. Rev Bras Med Trab.2018;16(1) DOI:10.5327/Z16794435281. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/how-to-cite/296/pt-BR>

SANTOS DE OLIVEIRA, R.; FACIN LAVARDA, C. E. Efeito Dos Vínculos Organizacionais No Engajamento E No Desempenho De Tarefas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 22, n. 4, p. 28–44, 2023. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=177120397&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set.2024.

SAUNDERS, Mark *et al.* **Research Methods for Business Students**. England: Person Education, 4ª edição, 2007.

SÁTIRO, Renato Máximo. **Determinantes emergentes da produtividade em tribunais de justiça estaduais**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Goiás (UFG), Goiânia, 2019. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/9327>. Acesso em 27 de set. 2023.

SÁTIRO, Renato Máximo; SOUSA, Marcos de Moraes. **Determinantes quantitativos do desempenho judicial: fatores associados à produtividade dos tribunais de justiça**. Revista Direito GV, v. 17, n. 1, jan./abr. 2021, e2107. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202107>. Acesso em 28 de ago de 2024.

Sheldon, KM, & Elliot, AJ (1999). **Busca por metas, satisfação de necessidades e bem-estar longitudinal: O modelo de autoconcordância.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.

SIQUEIRA, Mirlene. **Bem-estar no Trabalho. Novas Medidas do Comportamento Organizacional:** Ferramentas de Diagnóstico de Gestão. Organizadora, Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 39-51.

SIQUEIRA, Mirlene. **Medidas do Comportamento Organizacional.** Organizadora, Mirlene Maria Matias Siqueira. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 51.

SOUZA, Sheila; MOULIN, Maria das Graças. **Serviço público: Significados e sentidos de um trabalho em mutação.** *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 17, n. 1, 49-65, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17i1p49-65>. Acesso em 26 de set. 2023.

SPECTOR, P. E.; FOX, S. **The stressor-emotion model of counterproductive work behavior.** In: FOX, S.; SPECTOR, P. E. (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets.* Washington, DC: American Psychological Association, 2005. p. 151-174.

STUHLFAUT, Mark W. **Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals.** *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, v. 32, n. 1, p. 1-15, 2010. DOI: 10.1080/10641734.2010.10505277. Acesso em 30 de ago. de 2024.

The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil: processo de execução e cumprimento de sentença, processo cautelar e tutela de urgência.** v. II. Rio de Janeiro: Forense, 2008, 43ª ed. p. 492.

TJPE – Tribunal de Justiça de Pernambuco. Portal TJPE. Portal da Transparência. TJPE. Recife, agosto de 2023. Disponível em: <https://www.tjpe.jus.br/web/transparencia/gestao-de-pessoas/quantitativo-de-cargos-de-servidores>. Acesso em 26 de set. 2023.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa Survey: Material completo desde os objetivos às variáveis**. In: Plataforma Metzzer. 2019. Disponível em: <https://blog.metzzer.com/pesquisa-survey/>. Acesso em 27 de set. 2023.
Vallerand, RJ (1997). **Rumo a um modelo hierárquico de motivação intrínseca e extrínseca**. *Avanços em Psicologia Social Experimental*, 29, 271-360.

VASCONCELOS COLARES, A. C. et al. **Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação**. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, [s. l.], v. 30, n. 81, p. 381–395, 2019. DOI 10.1590/1808-057x201909090. Disponível em: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=138512855&lang=pt-br&site=eds-live>. Acesso em: 25 set. 2024.

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

Waterman, AS, Schwartz, SJ, & Conti, R. (2008). **As implicações de duas concepções de felicidade (prazer hedônico e eudaimonia) para a compreensão da motivação intrínseca**. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.

WOLFSWINKEL, Joost; FURTMUELLER, Elfi; WILDEROM, Celeste. **Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature**. *European journal of information systems*, v. 22, n. 1, p. 45- 55, 2013.

Anexos

ANEXO A – TABELA 14 – QUESTIONÁRIO E ESCALA DE MOTIVAÇÃO

Table 1							
Work Preference Inventory Items and Scales (Amabile et al. 1994, p. 956)							
Primary Scales				Secondary Scales			
	Item	Intrinsic Motivation	Extrinsic Motivation	Enjoyment	Challenge	Outward	Compensation
1	I enjoy tackling problems that are completely new to me.	X			X		
2	I enjoy trying to solve complex problems.	X			X		
3	The more difficult the problem is, the more I enjoy trying to solve it.	X			X		
4	I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.	X		X3			
5	Curiosity is the driving force behind much of what I do.	X		X3			
6	I want to find out how good I really can be at my work.	X		X			
7	I prefer to figure out things for myself.	X		X			
8	What matters most to me is enjoying what I do.	X		X			
9	It is important for me to have an outlet for self-expression.	X		X			
10	I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.	R2			R2		
11	No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.	X		X			
12	I'm more comfortable when I can set my own goals.	X		X			
13	I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about everything else.	X		X			
14	It is important to me to be able to do what I most enjoy.	X		X			
15	I enjoy relatively simple, straightforward tasks.	R2			R2		
16	I am strongly motivated by the Money I can earn.		X				X
17	I am keenly aware of the career goals I have for myself.		X				X
18	I am strongly motivated by recognition I can earn from Other people.		X			X	
19	I want Other people to find out how good I really can be at my work.		X			X	

*O REFLEXO DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO:
Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação
Sheyla de Albuquerque Lira*

20	I seldom think about salary and advancement ¹ .		R2				R2
21	I am keenly aware of the income goals I have for myself.		X				X
22	To me, success means doing better than Other people.		X			X	
23	I have to feel that I'm earning something for what I do.		X			X	
24	As long as I can do what I enjoy, I'm not that concerned about exactly what I'm paid.		R2				R2
25	I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.		X			X	
26	I'm concerned about how Other people are going to react to my ideas.		X			X	
27	I prefer working on projects with clearly specified procedures.		X			X	
28	I'm less concerned with what work I do than what I get for it.		X			X	
29	I am not that concerned about what Other people think of my work.		R2			R2	
30	I prefer to have someone set clear goals for me in my work.		X			X	

1. The word used in the original WPI for “advancement” or “careers” was “promotions,” and this word, meant to relate to career development, would be confusing for people in advertising, who more likely use the word to describe an advertising strategy. Therefore, the words, advancement and career, have been substituted to clarify Items 17 and 20.

2. Reverse coded.

3. As corrected in Amabile, Hill, Hennessey, and Tighe (1995).

ANEXO B – TABELA 15 – QUESTIONÁRIO E ESCALA DE DESEMPENHO

Table 2. Items of the Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)				
Items	Mean	SD	% floor	% ceiling
Task performance scale				
In the past 3 months ...				
TP1 I managed to plan my work so that it was done on time.	2.80	0.95	2.1	23.2
TP2* My planning was optimal.	2.47	0.98	3.4	13.2
TP3 I kept in mind the results that I had to achieve in my work.	3.11	0.81	0.8	34.3
TP4 I was able to separate main issues from side issues at work.	2.83	0.82	0.7	19.3
TP5** I knew how to set the right priorities.	2.87	0.77	0.6	19.0
TP6 I was able to perform my work well	2.32	1.00	4.8	9.5
TP7* Collaboration with others was very productive.	2.48	0.89	2.6	9.2
Contextual performance scale				
In the past 3 months ...				
CP1* I took on extra responsibilities.	2.24	1.09	6.0	11.5
CP2 I started new tasks myself, when my old ones were finished.	2.57	1.13	5.6	23.1
CP3 I took on challenging work tasks, when available.	2.32	1.08	6.4	12.6
CP4 I worked at keeping my job knowledge up-to-date.	2.28	1.15	7.9	14.6
CP5 I worked at keeping my job skills up-to-date.	2.42	1.02	4.6	13.0
CP6 I came up with creative solutions to new problems.	2.31	0.98	3.4	9.6
CP7* I kept looking for new challenges in my job.	2.12	1.10	7.6	10.8
CP8** I did more than was expected of me.	2.51	0.99	2.8	15.7
CP9* I actively participated in work meetings.	2.25	1.20	10.9	14.5
CP10** I actively looked for ways to improve my performance at work.	2.30	1.00	3.9	10.5
CP11** I grasped opportunities when they presented themselves.	2.40	1.03	3.7	13.6
CP12** I knew how to solve difficult situations and setbacks quickly.	2.43	0.91	2.2	9.6
Counterproductive work behavior scale				
In the past 3 months ...				
CWB1 I complained about unimportant matters at work.	0.97	0.85	33.0	0.4
CWB2 I made problems greater than they were at work	0.71	0.76	44.9	0.3
CWB3 I focused on the negative aspects of a work situation, instead of on the positive aspects.	1.10	0.86	26.1	0.6
CWB4 I spoke with colleagues about the negative aspects of my work.	1.56	1.02	17.2	2.9
CWB5 I spoke with people from outside the organization about the negative aspects of my work.	1.21	1.05	31.5	2.2
CWB6** I did less than was expected of me.	0.71	0.73	42.1	0.4
CWB7** I managed to get off from a work task easily.	0.98	0.78	29.3	0.4
CWB8** I sometimes did nothing, while I should have been working.	0.80	0.82	42.1	0.5

Note. * additional items that were retained, ** additional items that were not retained.

