



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

**RÔMULO AUGUSTO PARENTE RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA PESQUISA COM  
SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

BELÉM  
2023

**RÔMULO AUGUSTO PARENTE RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA PESQUISA COM  
SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará.

Orientador Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos.

Linha de pesquisa: Organizações Governamentais, Não Governamentais e Desenvolvimento Regional.

BELÉM  
2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD  
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará  
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

---

R696m Rodrigues, Rômulo Augusto Parente.  
Motivação e Engajamento no Trabalho : Uma pesquisa com  
servidores da educação superior / Rômulo Augusto Parente  
Rodrigues. — 2023.  
38 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, Belém, 2023.

1. Comportamento organizacional. 2. Engajamento no  
trabalho. 3. Instituições de ensino. 4. Motivação. 5. Serviço  
Público. I. Título.

CDD 351

---

**RÔMULO AUGUSTO PARENTE RODRIGUES**

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA PESQUISA COM  
SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como pré-requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pará.

**Avaliado em:**

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos  
Orientador – PPGAD/UFPA

---

Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos  
Examinador Interno – PPGAD/UFPA

---

Prof. Dr. Thiago Poletto  
Examinador Interno – PPGAD/UFPA

---

Prof. Dr. Nilson Luiz Costa  
Examinador Externo – UFPA/NPEA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
POS-GRADUACAO EM ADMINISTRACAO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO Nº 9/2023 - PPGAD (11.36.31)

Nº do Protocolo: 23073.033115/2023-27

Belém-PA, 12 de maio de 2023.

Ata de Defesa de Dissertação

No dia **onze de maio de dois mil e vinte e três**, às quatorze horas, reuniu-se através da plataforma de videoconferência *Google meet* a Banca Examinadora composta pelos docentes: Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, Orientador - Presidente – PPGAD/UFPA; Dra Camila Carvalho Ramos, Examinadora Interna – PPGAD/UFPA; Dr. Thiago Poleto, Examinador Interno – PPGAD/UFPA e Dr. Nilson Luiz Costa, Examinador Externo - NPEA/UFMS, para avaliação da defesa da Dissertação intitulada: "MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA PESQUISA COM SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR" do discente **RÔMULO AUGUSTO PARENTE RODRIGUES**, matrícula 202177770012. Após a arguição do discente segue o parecer da Banca Examinadora:

**Obs.I:** Caso haja modificação do título indicado pela banca é obrigatório colocar o título modificado no campo abaixo.

Sugestão de alteração do título? [ ] SIM [ x ] NÃO

Novo título:

APROVADO

[ x ]

APROVAÇÃO CONDICIONADA ÀS MODIFICAÇÕES SUGERIDAS PELA  
BANCA

[ ]

(Assinado digitalmente em 12/05/2023 09:54)

CAMILA CARVALHO RAMOS  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
IFCH (11.38)  
Matrícula: ###192#8

(Assinado digitalmente em 12/05/2023 10:59)

CARLOS ANDRE CORREA DE MATTOS  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
ICSA (11.36)  
Matrícula: ###340#9

(Assinado digitalmente em 16/05/2023 09:34)

THIAGO POLETO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
ICSA (11.36)  
Matrícula: ###766#2

(Não Assinado)

NILSON LUIZ COSTA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: ###.###.140-##

*(Assinado digitalmente em 12/05/2023 10:36)*  
ROMULO AUGUSTO PARENTE RODRIGUES  
DISCENTE  
Matrícula: 2021#####2

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpa.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número:  
**9**, ano: **2023**, tipo: **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**, data de emissão: **12/05/2023** e o código de verificação: **b8fd1ee89f**

**À minha querida mãe (*in memoriam*).**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir tantas conquistas em minha vida, apesar de muitas vezes ter acreditado não ser merecedor de tantas bençãos.

À minha querida mãe (*in memoriam*) que dedicou sua vida a seus filhos, eu e meu irmão, e que me ensinou que uma bela vida é vivida com coragem, perseverança e muito estudo e trabalho. Eu te amo muito!

À minha esposa por toda a ajuda e compreensão, sendo parceira de todas as horas, seja nos momentos felizes ou nos momentos tristes, que me anima e dá forças e que me mostra como é bonito viver uma vida de companheirismo e amor. Eu te amo!

Ao meu irmão, por ser companheiro, ouvinte e leal e por compreender minha ausência nesses últimos tempos que foram tão difíceis para nós. Eu te amo!

À Universidade Federal do Pará por existir, por ser uma universidade pública e gratuita e por oportunizar mais uma vez que tudo isso fosse possível. Nesta universidade formaram-se minha querida mãe, meu irmão e eu. Muito obrigado Universidade Federal do Pará!

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos André Corrêa de Mattos, minha imensa gratidão por toda sua paciência, compreensão, puxões de orelha e orientação em mais esta caminhada acadêmica. Obrigado por ser um verdadeiro mentor e me guiar nessa caminhada!

À Professora Doutora Camila Carvalho Ramos, ao Professor Doutor Thiago Poletto e ao Professor Doutor Nilson Luiz Costa por aceitarem participar da banca de avaliação e pelas contribuições que enriqueceram este trabalho. Muito obrigado!

Aos meus amigos de mestrado por todos os debates acadêmicos, parceria em trabalhos e por partilharem as angústias e apreensões que a vida de um estudante de pós-graduação pode trazer. Em especial, agradeço às minhas amigas Maria Luiza Rodrigues Moreira, Kelline Feitosa de Araújo e Juliana Teixeira Fernandes.

A todos, que de alguma forma contribuíram para que este momento fosse possível, seja direta ou indiretamente, meu muito obrigado.

# MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO TRABALHO: UMA PESQUISA COM SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

## RESUMO

A motivação é um construto estudado há décadas, sendo caracterizada como uma força motriz que energiza o indivíduo para que ele empenhe esforços pessoais para a realização de algo. Já o engajamento no trabalho diz respeito à imersão do trabalhador em seu papel organizacional quando ele se expressa de maneira física, cognitiva e emocional ao longo de sua atividade laboral. Assim, a motivação e o engajamento no trabalho destacam-se para o desempenho organizacional e considerando esse aspecto o objetivo desta pesquisa é analisar a motivação e o engajamento no trabalho entre servidores públicos da educação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do estado do Pará e identificar a inter-relação entre os construtos. Para isso, foram utilizadas a escala *Work Preference Inventory* (WPI) para aferir a motivação e a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) para medir o engajamento no trabalho. O método na forma de *survey* com tratamento de dados quantitativos utilizou a Modelagem de Equações Estruturais. O questionário foi aplicado por meio da plataforma digital SurveyMonkey®. Os resultados permitiram confirmar as hipóteses do estudo e revelaram tanto a influência da motivação extrínseca na motivação intrínseca quanto da motivação extrínseca e intrínseca no engajamento no trabalho, mostrando que trabalhadores motivados, tanto por razões internas quanto externas, são mais engajados em suas atividades laborais e que estratégias organizacionais que fomentem a motivação nos servidores são benéficas tanto a nível individual quanto organizacional.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. Engajamento no Trabalho. Instituições de Ensino. Motivação. Serviço Público.

# **MOTIVATION AND ENGAGEMENT AT WORK: A SURVEY WITH HIGHER EDUCATION WORKERS**

## **ABSTRACT**

Motivation is a construct that has been studied for decades and is characterized as a driving force that boosts people to make personal efforts to achieve something. Engagement at work, on the other hand, concerns the worker's immersion in his organizational role, when expressing himself physically, cognitively, and emotionally throughout his work activity. Thus, motivation and engagement at work stand out for organizational performance. Considering this aspect, this research aims to analyze the motivation and engagement of public education workers in Federal Institutions of Higher Education (IFES, Brazilian acronym) in the Pará State, Brazil, and to identify the connection of constructs. For this purpose, the Work Preference Inventory (WPI) scale was used to measure motivation, and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) was used to measure work engagement. The survey method with treatment of quantitative data used the Structural Equation Modeling. The questionnaire was applied using the SurveyMonkey® digital platform. The results confirmed the study's hypotheses that there was an influence of extrinsic motivation on intrinsic motivation and of extrinsic and intrinsic motivation on engagement at work, showing that workers motivated by both internal and external reasons are more engaged in their work activities and that organizational strategies that encourage worker motivation are beneficial at both the individual and organizational levels.

**Keywords:** Civil Service. Educational Institutions. Motivation. Organizational Behavior. Work Engagement.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é um construto estudado por pesquisadores de todo o mundo e surgiu como um tópico de pesquisa em meados do século 20 com estudos feitos por Atkinson (1958), Locke (1966), Deci (1975), entre outros (KANFER; FRESE; JOHNSON, 2017). E, apesar do volume de estudos, não deixou de ter relevância no campo da administração, continuando como um dos temas centrais dos estudos organizacionais (CHRISTENSEN; PAARLBERG; PERRY, 2017; FREITAS, V.; DUARTE, 2017), por ser um construto ligado à performance e ao cumprimento de metas (KANFER; FRESE; JOHNSON, 2017; MUSSAGULOVA, 2020; PUTRA; CHO; LIU, 2017; THOMPSON; CHRISTENSEN, 2018) o que representa desafios para qualquer organização, especialmente as públicas.

A motivação pode ser conceituada como uma força interior que conduz o indivíduo a realizar ações para a consecução de objetivos (DECI; RYAN, 1985). Dessa forma, a motivação estimula o indivíduo a agir na busca da realização daquilo que deseja, ocorrendo interação com o meio ambiente (DECI; RYAN, 1985; RYAN; DECI, 2000). Entretanto, é importante ressaltar que a motivação tem caráter individualizado, pois aspectos que são capazes de motivar uma pessoa podem ser completamente indiferentes para outra (FERREIRA *et al.*, 2015).

Quando está relacionada ao serviço público, aspectos intrínsecos ganham mais relevância do que aspectos extrínsecos, pois trabalhadores deste setor exercem suas funções com sentimento de altruísmo e comportamento pró-social, pois acreditam que suas atividades contribuem para a construção de uma sociedade melhor (FRENCH; EMERSON, 2015; LIRA; SILVA, V., 2015; RIBA; BALLART, 2016). Assim, características como maximização da utilidade individual, participação da formação de políticas públicas, defesa de interesses, desejo de servir ao público, desejo de maior equidade social, identificação pessoal com as atividades e até patriotismo se sobressaem, pois participar do serviço público pode, ao mesmo tempo, satisfazer necessidades pessoais enquanto atende a interesses sociais (PERRY; WISE, 1990).

Além disso, mudanças demográficas, de regimes fiscais (FRENCH; EMERSON, 2015), bem como o questionamento do papel das organizações públicas no sistema econômico da sociedade (DE SIMONE *et al.*, 2016) colocam pressão para que essas organizações entreguem mais resultados, utilizando menos recursos e, para isso, torna-se cada vez mais necessário entender os aspectos que promovem a motivação (SILVA, A.; SIVA, B.; SILVA, M., 2018).

Já o engajamento no trabalho é um construto mais recente, introduzido no debate acadêmico por Kahn (1990), que o define como a imersão do trabalhador em seu papel organizacional, na medida em que ele se envolve de maneira física, cognitiva e emocional com

as tarefas laborais. Assim, quando o trabalhador se expressa nessas três dimensões ao mesmo tempo, o engajamento no trabalho alcança o nível mais alto (HEYNS; ROTHMAN, 2018).

O engajamento no trabalho também pode ser conceituado como um estado mental positivo constituído pelas dimensões vigor (nível de energia e resiliência), dedicação (sentimentos positivos e envolvimento) e absorção (concentração e apego) (BAO; LI; ZHAO, 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019; PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO, 2022; PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013).

Trabalhadores engajados desempenham melhor seus papéis organizacionais, refletindo-se positivamente no desempenho das organizações (FREITAS, L.; CHARÃO-BRITO, 2016; GUPTA; SHUKLA, 2017; MAGNAN *et al.*, 2016), mas o engajamento no trabalho só floresce quando há um equilíbrio dinâmico entre os recursos e as demandas de trabalho, pois quando são oferecidos os recursos adequados frente às demandas de trabalho, os trabalhadores tendem a despendar mais recursos pessoais na execução das tarefas, bem como são mais propensos a enfrentar desafios, o que gera prazer autêntico e satisfação na execução das atividades (MAGNAN *et al.*, 2016; MATTOS; ANDRADE, 2019).

Nesse sentido, quando as organizações criam ambientes favoráveis que atendem as expectativas dos trabalhadores por meio de recursos organizacionais, elas produzem um estado emocional positivo, que é energizante e motivador, sendo ponto de partida para o surgimento de trabalhadores engajados que desempenham melhor suas atividades laborais e contribuem para o desenvolvimento organizacional (GREEN JR. *et al.*, 2017). Além disso, estudos apontam que trabalhadores engajados vivenciam experiências mais ativas e positivas no ambiente laboral do que trabalhadores não engajados (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Assim, observa-se a necessidade de melhorar o desempenho das organizações públicas e para isto esta pesquisa tem por objetivo analisar a motivação e o engajamento no trabalho de servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do estado do Pará e identificar a inter-relação entre esses construtos. Nesse sentido, buscou-se elucidar o seguinte problema de pesquisa: qual a relação entre a motivação e o engajamento no trabalho entre os servidores das IFES do estado do Pará?

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Motivação no trabalho**

Apesar de existirem diversos conceitos sobre a motivação no trabalho que foram

utilizados para entender as causas, a direção e a intensidade de como ocorre a motivação humana (VAN DEN BROECK; CARPINI; DIEFENDORFF, 2019), a presente pesquisa utilizou a *Self-Determination Theory* (SDT), proposta por Deci e Ryan (1985), para balizar os conceitos teóricos a respeito deste construto. A SDT destaca que a motivação está intimamente ligada à necessidade de competência autodeterminada e pode variar entre uma motivação mais autônoma e uma motivação mais controlada, dependendo da aceitação interna do indivíduo em relação à fonte motivacional (GAGNÉ; DECI, 2005; RYAN; DECI, 2000).

Nesse sentido, o estudo da motivação humana pode ser entendido como a investigação de como o comportamento humano é direcionado para a realização de algo, sua forma, intensidade e duração (DECI; RYAN, 1985; FREITAS; DUARTE, 2017; RYAN; DECI, 2000). A SDT também destaca que a motivação não é estática, pois varia em tipo e em intensidade e como construto é formada por dois aspectos: a motivação intrínseca (MI) e a motivação extrínseca (ME) (DECI; RYAN, 1985; FREITAS; DUARTE, 2017; RYAN; DECI, 2000).

A MI diz respeito às realizações pessoais ou ao trabalho em si, já que ela se refere a uma necessidade inata de autodeterminação do indivíduo, que fica mais propenso a perceber significado em uma determinada tarefa que ele valoriza (LIANG *et al.*, 2018; LIRA; SILVA, V., 2015). Os indivíduos intrinsecamente motivados no ambiente de trabalho são aqueles que buscam prazer e identificação com o trabalho, desenvolvimento pessoal e profissional, status, responsabilidade e autonomia nas tarefas, reconhecimento, entre outros (KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Já a ME se relaciona com aspectos que estão fora do indivíduo e são fornecidos por terceiros ou pelo ambiente como salários, recompensas, promoções, ambiente organizacional, carga horária de trabalho, aspectos ligados à saúde e à segurança no trabalho etc. (LIRA; SILVA, V., 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

A motivação no trabalho é um dos temas mais estudados da psicologia organizacional, em razão da relevância, pois a motivação afeta as habilidades desses trabalhadores, os empregos e carreiras que buscam e a forma como eles investem recursos pessoais como tempo, atenção e esforço (KANFER; FRESE; JOHNSON, 2017). Estudos recentes (MUSSAGULOVA, 2020; PUTRA; CHO; LIU, 2017; THOMPSON; CHRISTENSEN, 2018) mostraram que trabalhadores motivados desempenham melhor suas atividades, pois sentem mais prazer, satisfação e são mais engajados, além de lidarem melhor com o estresse laboral, amenizando seus efeitos negativos (CHRISTENSEN; PAARLBERG; PERRY, 2017).

No contexto da administração pública, trabalhos seminais como de Rainey (1982) e Perry e Wise (1990) serviram de base para a consolidação de estudos sobre a *Public Service Motivation* (PSM), mostrando como a motivação de servidores públicos pode colaborar para a

prestação de um serviço de qualidade, preocupado em atender o cidadão e na construção de uma sociedade melhor (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010). Estudos conduzidos em organizações públicas (DE SIMONE *et al.*, 2016; LIRA; SILVA, V., 2015) mostraram que a motivação é fundamental para a eficiência individual e, por consequência, para o desempenho organizacional, pois trabalhadores motivados têm mais compromisso com a organização e desempenham melhor a nível individual e coletivo (RIBA; BALLART, 2016).

Estudos indicam (FRENCH; EMERSON, 2015; LIRA; SILVA, V., 2015; PERRY; WISE, 1990) que, de forma geral, servidores públicos tendem a colocar mais ênfase em fatores intrínsecos do que extrínsecos, pois o serviço público é considerado um dever, um chamado que lhes traz não apenas satisfação pessoal, mas um sentimento de serviço prestado à comunidade, estando ligados a ideias de altruísmo e comportamento pró-social, podendo resultar baixos níveis de satisfação, quando estas expectativas de contribuição social por meio do trabalho no serviço público não ocorrem (RIBA; BALLART, 2016).

Além disso, em tempos de escassez de recursos e de crescentes cobranças para que as organizações públicas apresentem melhor desempenho, motivar trabalhadores pode ser uma estratégia organizacional para continuar cumprindo objetivos organizacionais apesar da existência de desafios (FREITAS, V.; DUARTE, 2017; JENSEN; BRO, 2017). Por outro lado, a falta de motivação e de satisfação no trabalho tem relação próxima com problemas como perda de produtividade, absenteísmo e elevada rotatividade (DE SIMONE *et al.*, 2016).

Diversos estudos recentes sobre a motivação foram conduzidos, inclusive no contexto das IFES (COÊLHO; COSTA, 2019; FERREIRA *et al.*, 2015; OLIVEIRA, J.; BARBOSA; HEGEDUS, 2017; SILVA, A.; SILVA, B.; SILVA, M., 2018; VENTORINI; PAES; MARCHIORI, 2019), corroborando o interesse na análise e compreensão sobre os aspectos que motivam os servidores públicos na execução de suas atividades laborais. Nesse sentido, e considerando a relação entre os aspectos formadores da motivação propostos pela SDT, temos a primeira hipótese do estudo a ser testada: (H1) a motivação extrínseca tem relação positiva e significativa na motivação intrínseca.

## **2.2 Engajamento no trabalho**

O conceito de engajamento no trabalho (ET) surgiu na psicologia organizacional, influenciado pela Psicologia Positiva, que direcionou os estudos para as potencialidades humanas (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; ALVES *et al.*, 2020). Um dos conceitos mais utilizados foi criado por Schaufeli *et al.* (2002), que definiram engajamento como “*a positive*,

*fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*". Nesse sentido, o ET pode ser compreendido como um estado mental disposicional e positivo perante a atividade laboral, constituído por vigor (energia e resistência mental), dedicação (envolvimento com as tarefas) e absorção (concentração e imersão) (ALVES *et al.*, 2020; BAO; LI; ZHAO, 2018; MATTOS; ANDRADE, 2019; MOREIRA *et al.*, 2021; PALUMBO, 2021; SCHAUFELI *et al.*, 2002), revelando aspectos psicológicos e físicos que se refletem tanto no desempenho pessoal como organizacional (BAO; LI; ZHAO, 2018; HEYNS; ROTHMAN, 2018).

O ET contribui para o surgimento de várias características benéficas aos trabalhadores e às organizações, uma vez que trabalhadores engajados são mais propensos à aprendizagem e à inteligência organizacional (PALUMBO, 2021), são entusiasmados com o seu trabalho e não percebem o passar do tempo (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; DE SIMONE *et al.*, 2016), pois constroem fortes laços com sua atividade laboral, demonstrando sentimentos positivos como bem-estar, inspiração, satisfação no trabalho e prazer autêntico (MAGNAN *et al.*, 2016), bem como desempenham melhor suas atividades e apresentam maior produtividade, o que tem impacto positivo nos resultados organizacionais (ANDREWS; MOSTAFA, 2019; GUPTA; SHUKLA, 2017; MATTOS; ANDRADE, 2019; MOREIRA *et al.*, 2021).

Assim, é importante que haja sintonia entre os objetivos pessoais e organizacionais para que o engajamento no trabalho ocorra e possa ser estimulado, pois o atendimento das expectativas e necessidades dos trabalhadores e o oferecimento de experiências positivas no ambiente laboral são algo energizante e motivador (GREEN JR. *et al.*, 2017), uma vez que ambientes de trabalho ricos em recursos incentivam o engajamento e a satisfação no trabalho (OLIVEIRA, L.; ROCHA, 2017). Dessa maneira, e considerando a relação dos elementos motivacionais externos que podem influenciar no florescimento do engajamento no trabalho, temos a segunda hipótese do estudo a ser testada: (H2) a motivação extrínseca tem relação positiva e significativa no engajamento no trabalho.

Ainda tendo como foco de estudo as disfunções humanas, Demerouti *et al.* (2001), para compreenderem os antecedentes da Síndrome de Burnout, criaram o modelo teórico intitulado *Job Demands–Resources* (JD-R) o qual postula que a saúde e o bem-estar dos trabalhadores resultam de um balanço entre características positivas de trabalho (recursos) e as negativas (demandas). Entretanto, após revisão do modelo, o engajamento foi incluído como elemento mediador entre demandas de trabalho, problemas de saúde, recursos de trabalho e intenção de rotatividade (SCHAUFELI; TARIS, 2014).

O modelo JD-R postula que todas as características relacionadas ao trabalho podem ser

divididas em demandas e em recursos (BAKKER; DEMEROUTI, 2016). As demandas são atividades que exigem do trabalhador capacidades físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais como força física, atenção, conhecimentos, pressão temporal e psicológica, concentração e conhecimento técnico. Os recursos são características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais necessárias para suprir essas demandas, atingindo objetivos e/ou estimulando o desenvolvimento como autonomia, competências individuais, disponibilidade de equipamentos, apoio e *feedback* dos colegas e oportunidades de crescimento (ALVES *et al.*, 2020; MOREIRA *et al.*, 2021; ORGAMBÍDEZ-RAMOS; ALMEIDA, 2017). Assim, considerando as características internas do indivíduo que podem influenciar no surgimento do engajamento no trabalho chegamos na terceira hipótese do estudo a ser testada: (H3) a motivação intrínseca tem relação positiva e significativa no engajamento no trabalho.

Destarte, para o surgimento de trabalhadores engajados é necessário um equilíbrio dinâmico levemente desafiador entre os recursos pessoais do trabalhador, as condições organizacionais do seu ambiente de trabalho e as demandas de trabalho em si, que estão ligadas a seu papel organizacional (BAO; LI; ZHAO, 2018; BAKKER; DEMEROUTI, 2016; MATTOS; ANDRADE, 2019). Também é importante ressaltar que, ainda que o ET esteja positivamente relacionado ao desempenho na tarefa (GUPTA; SHUKLA, 2017) e a atitudes e sentimentos como proatividade, resiliência, orgulho e envolvimento nas atividades laborais (FREITAS, L.; CHARÃO-BRITO, 2016), ele é um construto que primeiramente impacta o indivíduo para depois se refletir em resultados organizacionais (MAGNAN *et al.*, 2016).

Assim, o engajamento no trabalho é amplamente estudado no contexto nacional e internacional e se consolidou como um objeto de estudo relevante para os estudos organizacionais, na medida em que impacta indivíduos e organizações, por estar ligado a diversas variáveis como motivação, desempenho na tarefa, satisfação no trabalho, bem-estar, liderança, entre outras.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa foi conduzida na forma de *survey*, com tratamento quantitativo de dados. O universo de pesquisa foi formado por trabalhadores da educação nas categorias de técnicos-administrativos e de docentes lotados nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Estado do Pará. O cálculo do tamanho da amostra foi feito a priori com o apoio do software G\*Power, versão 3.1.9.7, tendo como parâmetros: a variável latente que tem o maior número de preditores, que foram 2, o tamanho estimado do efeito ( $f^2$ ), que foi de 0,15; e o poder

estatístico, que foi de 0,80. O resultado pelo software indicou que a amostra deveria ser de, no mínimo, 68 indivíduos. Entretanto, para ter um modelo mais consistente é interessante usar o dobro ou o triplo deste valor, conforme recomendação de Ringle, Silva, D. e Bido (2014, p.58). A amostra, após filtro de dados, totalizou 440 respondentes, quantitativo maior que o recomendado pelos autores citados.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário composto por duas seções. Na primeira seção, para medir a motivação, foi utilizada a escala “*The Work Preference Inventory*” (WPI-30) (AMABILE *et al.*, 1994), versão apresentada em Lira e Silva, V. (2015), a qual reúne 30 variáveis: 15 relativas à motivação intrínseca e 15 à motivação extrínseca. Para medir o engajamento no trabalho, foi utilizada a escala “*Utrecht Work Engagement Scale*” (UWES-17), considerada o principal instrumento de pesquisa sobre engajamento no mundo, desenvolvida por Schaufeli *et al.* (2002), traduzida para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009) e validada por Vazquez *et al.* (2015). O UWES-17 reflete a escala tridimensional do engajamento no trabalho e subdivide-se em: (1) vigor, com seis variáveis, (2) dedicação, com cinco variáveis, e (3) absorção, com seis variáveis. As respostas foram apresentadas em escala Likert com sete pontos, iniciando com 0 (zero) para “nunca”, 1 (um) para “quase nunca”, 2 (dois) para “às vezes”, 3 (três) para “regularmente”, 4 (quatro) para “frequentemente”, 5 (cinco) para “quase sempre” e 6 (seis) para “sempre”.

A segunda seção do questionário foi utilizada para identificar o perfil socioeconômico dos respondentes com respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Os dados foram obtidos de modo *on-line* através da plataforma *SurveyMonkey*®, tendo sido distribuídos convites de participação para os endereços eletrônicos institucionais dos servidores lotadas nas IFES do estado do Pará. Já em relação ao tratamento de dados, foram utilizadas técnicas multivariadas, especialmente a Modelagem de Equações Estruturais, com o apoio do software SmartPLS, na versão 4.0, que, segundo Hair Jr. *et al.* (2009), é uma técnica multivariada que permite explicar as relações complexas entre variáveis medidas e construtos latentes, tendo sido também feitas análises de consistência interna, validade convergente e discriminante, entre outras estatísticas, para garantir a confiabilidade e a validade dos dados encontrados.

## **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 Perfil dos respondentes**

A amostra foi formada em 100% (440) por trabalhadores da educação com

predominância do sexo feminino, correspondendo a 60,9%, frente a 38,6% do sexo masculino, sendo que 63,2% são servidores técnico-administrativos enquanto 36,8% são docentes. Entre os técnico-administrativos, mais da metade (57,2%) ocupa cargos de nível superior; já entre os docentes, quase a totalidade (93,8%) são professores do magistério superior. A maioria dos respondentes é casada (53%) e são maioria os que têm filhos, chegando a 52% das observações.

O nível de educação formal dos respondentes é muito elevado, pois 88,6% têm pós-graduação. Os destaques ficam para especialização/MBA, com 30,2%, e nível de doutorado, com 28,2%. Quase todos (98,6%) tem vínculo efetivo, e a maioria dos respondentes tem até 10 anos de serviço na instituição (62,3%), sendo que mais da metade possui até 5 anos de trabalho no órgão. Parcela considerável (37,7%) tem mais de 11 anos de serviço, o que mostra a existência de servidores experientes nos órgãos em que trabalham.

Tabela 1 – Características sociodemográficas dos respondentes

Dimensão	Categorias	Frequência	Percentual	Dimensão	Categorias	Frequência	Percentual	
Categoria	Téc. Fund.	8	1,9	Bem-estar excelente	Discordo	117	26,6	
	Téc. Méd.	111	25,2		Indiferente	73	16,6	
	Téc. Sup.	159	36,1		Concordo	250	56,8	
	Prof. Mag.	152	34,5		Indico a organização	Não	118	26,8
	Prof. EBTT	10	2,3			Sim	322	73,2
Sexo	Feminino	268	60,9	Vínculo	Efetivo	434	98,6	
	Masculino	170	38,6		Temporário	6	1,4	
	Outro	2	0,5	Tempo (anos)	Até 5	145	33,0	
Idade (anos)	21 a 25	5	1,1		6 a 10	129	29,3	
	26 a 30	32	7,3		11 a 15	67	15,2	
	31 a 35	77	17,5		16 a 20	26	5,9	
	36 a 40	104	23,7		Acima 20	73	16,6	
	41 a 45	64	14,5	Contato público	Baixo	68	15,5	
	46 a 50	40	9,1		Moderado	148	33,6	
	51 a 55	41	9,3		Intenso	152	34,5	
	56 a 60	38	8,6		Muito int.	72	16,4	
E. Civil	Acima 61	39	8,9	Chefia e Subordinados	Não	313	71,1	
	Solteiro(a)	135	30,6		Sim, 1 a 3	63	14,3	
	Casado(a)	233	53,0	Sim, 4 a 6	13	3,0		
	Separado(a)	37	8,4	Sim, 7 a 9	16	3,6		
	Outro	35	8,0	Sim, 9 a 12	8	1,8		
Filhos	Sim	211	48,0	Sim, 12 a 15	3	0,7		
	Não	229	52,0	Sim, 15+	24	5,5		
Escolaridade	Instituição	Médio	11	2,5	Jornada (horas)	Até 30	35	8,0
		Superior	39	8,9		31 a 44	310	70,5
		Esp./MBA	133	30,2		44 a 60	81	18,4
		Mestrado	101	23,0		Mais de 61	14	3,2
		Doutorado	124	28,2	Renda (SM)	1 a 3	56	12,7
		Pós-doc	32	7,2		4 a 6	192	43,6
Instituição	UFPA	328	74,5	7 a 9		101	23,0	
	UFRA	68	15,5	10 a 12		52	11,8	
	UNIFESSPA	25	5,7	12 a 14		17	3,9	
	UFOPA	2	0,5	15 a 17		14	3,2	
	IFPA	17	3,9	18 a 20		6	1,3	
				Mais de 20		2	0,5	

Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

No contato com o público, a maior parte (68,1%) relatou contato moderado a intenso, bem como não exerce cargo de chefia (71,1%), tendo a maioria jornada de trabalho de 31 a 44

horas (70,5%). Em relação à renda percebida por esses trabalhadores, mais da metade (56,3%) ganha até seis salários-mínimos, embora quantidade expressiva da amostra (23%) receba de sete a nove salários-mínimos e boa parte (20,7%) recebe dez ou mais salários-mínimos.

#### **4.2 Avaliação do modelo, análise descritiva e teste de hipóteses**

A avaliação do modelo foi iniciada pela análise da variância do método comum (VMC), que, apesar de não ser uma discussão recente, pode contribuir com vieses, especialmente em *surveys* que utilizam questionários autopreenchidos nos quais o mesmo respondente se manifesta sobre construtos endógenos e exógenos (KIMURA, 2015; PODSAKOFF, P. *et al.*, 2003; PODSAKOFF, P.; MACKEMZIE; PODSAKOFF, N., 2012;) como ocorreu neste estudo.

Assim, a VMC consiste na variância atribuída aos métodos de mensuração, não aos construtos, e decorre de um amplo conjunto de aspectos que incluem, conforme Kimura (2015), o efeito halo, leniência e desejabilidade social. Assim, para avaliar a presença de viés sistemático foi utilizado o teste de fator único de Harman (1976), aplicado sem rotação, com resultados satisfatórios, pois o fator principal explicou menos de 50% da variância (26,51%) dos dados e a variância total explicada foi de 62,67%.

Na sequência, como recomendam Henseler, Hubona e Ray (2016), Manzano e Jimenez (2017) e Hair Jr. *et al.* (2019), foi avaliado o modelo de mensuração. Inicialmente foram avaliadas as cargas fatoriais e excluídos os indicadores inferiores a 0,400 para maximizar a variância média extraída (VME). Esse processo resultou na manutenção de dois indicadores de motivação extrínseca, sete de motivação intrínseca e dezesseis de engajamento no trabalho. Ajustadas as cargas fatoriais, o modelo foi avaliado tanto na perspectiva da consistência interna, quanto da validade convergente e discriminante.

Ao tratar da temática, Costa (2021) destaca que a validade convergente ocorre quando os indicadores associados a uma determinada variável latente mostram forte associação em si compartilhando, portanto, parcelas elevadas da variância dos dados. Por outro lado, a validade discriminante evidencia a capacidade empírica dos construtos de medirem aspectos diferentes do fenômeno e a consistência interna, por sua vez, expressa a fidedignidade dos dados e a possibilidade dos resultados se repetirem se a pesquisa for reaplicada (HAIR JR. *et al.*, 2009). Destarte, a avaliação da validade convergente foi baseada na variância média extraída (VME) que mostrou percentuais superiores a 50% em todas as variáveis latentes ( $VME > 0,510$ ), atendendo ao recomendado por Henseler, Hubona e Ray (2016), Manzano e Jimenez (2017) e Hair Jr. *et al.* (2019). Quanto às medidas de consistência interna, os índices superiores a 0,715

para o coeficiente alpha de Cronbach (AC), Rho A e confiabilidade composta (CC), mostraram que as variáveis latentes eram fidedignas e capazes de representar os construtos sem vieses.

Tabela 2 – Fidedignidade, validade convergente e discriminante (HTMT)

Variáveis Latentes	Fidedignidade			Validade Convergente	Validade Discriminante		
	AC	Rho A	CC	VME	MI	ME	ET
Motivação Intrínseca	0,857	0,858	0,891	0,540		-	-
Motivação Extrínseca	0,715	0,757	0,873	0,775	0,558		-
Engajamento no Trabalho	0,933	0,941	0,942	0,510	0,820	0,474	

Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

Legenda: AC=alpha de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída;

MI=Motivação Intrínseca; ME= Motivação Extrínseca; ET=Engajamento no Trabalho.

Já a avaliação da validade discriminante utilizou dois procedimentos, o (1) método *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) e o (2) critério das cargas cruzadas (*Cross Loading*). Ambos atenderam aos parâmetros de Henseler, Hubona e Ray (2016) e Hair Jr. *et al.* (2019). Nesse sentido, Manzano e Jimenez (2017) e Henseler, Hubona e Ray (2016), ao tratarem do critério HTMT destacam que a razão entre as correlações de variáveis latentes diferentes deve ser menor que um ( $HTMT < 1,00$ ), pois, caso contrário, indica problemas de validade discriminante. No mesmo sentido, Hair Jr. *et al.* (2019) recomendam razões inferiores a 0,900 ( $HTMT < 0,90$ ).

Desta forma, como mostra a Tabela 2, existem evidências satisfatórias de validade discriminante entre a MI e a ME ( $HTMT=0,558$ ), ME e o ET ( $HTMT=0,474$ ) e MI e o ET ( $HTMT=0,820$ ). O resultado foi confirmado pela simulação pelo método *bootstrapping*, com 5000 subamostras, em que os pares convergiram com HTMT abaixo da unidade. O par com maior HTMT foi formado por MI e ET, com intervalo de confiança entre 2,50% e 97,5%, posicionando-se com HTMT, respectivamente, de 0,773 e 0,864.

Quanto ao critério das cargas cruzadas (Tabela 3), observa-se que os indicadores carregam as maiores cargas fatoriais associadas com as variáveis latentes previstas pelas escalas, mostrando, portanto, que esses indicadores estão corretamente atribuídos às variáveis, condição que indica presença de validade discriminante também a nível dos indicadores (HAIR Jr. *et al.*, 2019; HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

Tabela 3 – Cargas cruzadas

Indicador	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Engajamento no Trabalho	p-valor
MI01	0,666	0,308	0,529	<0,01
MI02	0,757	0,247	0,488	<0,01
MI03	0,722	0,470	0,517	<0,01
MI04	0,761	0,368	0,588	<0,01
MI05	0,740	0,254	0,515	<0,01
MI06	0,667	0,319	0,583	<0,01
MI07	0,817	0,324	0,578	<0,01

(continua...)

Tabela 3 – Cargas cruzadas

Indicador	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Engajamento no Trabalho	p-valor
ME01	0,326	0,843	0,309	<0,01
ME02	0,457	0,916	0,391	<0,01
ET01	0,477	0,278	0,771	<0,01
ET02	0,567	0,341	0,826	<0,01
ET03	0,562	0,305	0,786	<0,01
ET04	0,486	0,198	0,612	<0,01
ET05	0,536	0,358	0,583	<0,01
ET06	0,602	0,305	0,701	<0,01
ET07	0,492	0,345	0,727	<0,01
ET08	0,582	0,303	0,825	<0,01
ET09	0,600	0,365	0,816	<0,01
ET10	0,590	0,358	0,811	<0,01
ET11	0,461	0,193	0,613	<0,01
ET12	0,430	0,299	0,684	<0,01
ET13	0,411	0,153	0,602	<0,01
ET14	0,601	0,226	0,649	<0,01
ET15	0,647	0,350	0,852	<0,01
ET16	0,277	0,063	0,418	<0,01

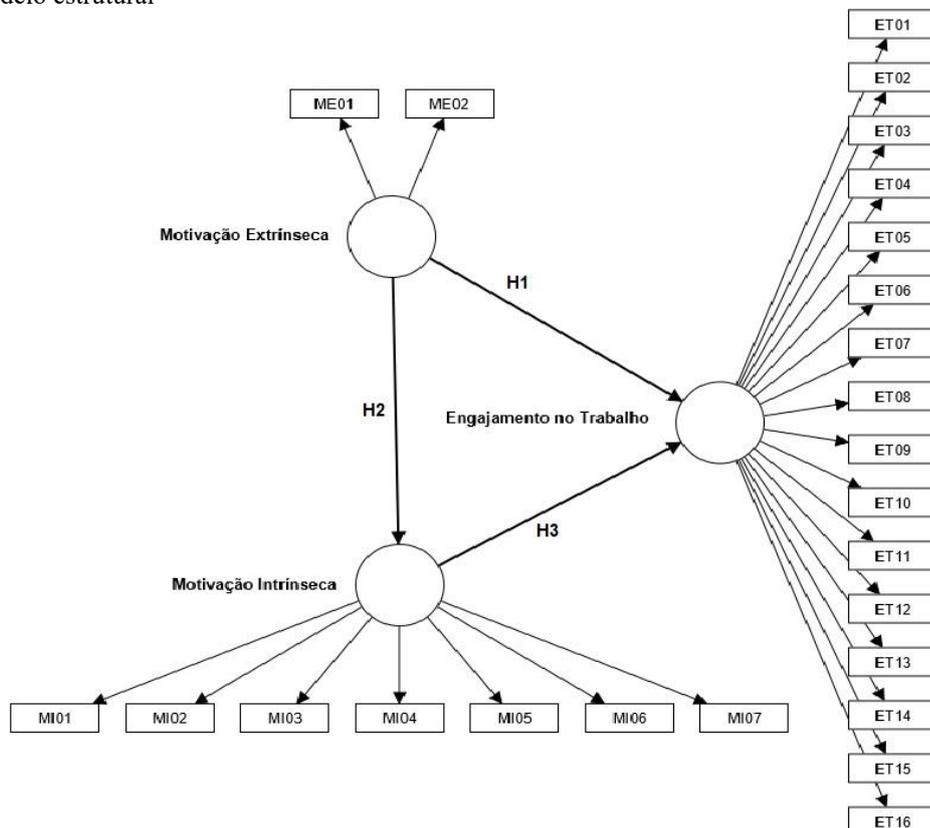
(Conclusão)

Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

Nota: Cargas maiores que 0,708 explicam mais de 50% da variância do indicador Hair *et al.* (2019).

A segunda etapa da avaliação do modelo se concentrou no modelo estrutural (Fig.). Assim, como recomendam Hair Jr. *et al.* (2019), esta etapa foi iniciada pela avaliação da colinearidade, e para tanto, baseou-se no Fator de Inflação da Variância (estatística VIF). Os resultados inferiores a 5,00 para todas as variáveis latentes, como recomendam Manzano e Jimenez (2017), indicaram ausência de multicolinearidade entre os preditores.

Figura – Modelo estrutural



Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

Logo, todas as relações do modelo ( $VIF < 1,259$ ) foram adequadas (Tabela 5). O teste de ajuste estrutural *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), que, conforme Henseler, Hubona e Ray (2016) e Manzano e Jimenez (2017), compara a matriz de correlações observada com a esperada, foi inferior a 0,08 ( $SRMR < 0,071$ ), revelando ajuste adequado do modelo estrutural. O modelo estrutural mostrou grande poder explicativo do ET ( $r$ -quadrado ajustado=0,556) e médio da MI ( $r$ -quadrado ajustado=0,204), pois, conforme Cohen (2013), em Ciências Sociais,  $r$ -quadrados de 2% expressam baixo poder explicativo, 13%, médio, e acima de 26% expressam grande poder explicativo. Por consequência, 55,6% do ET foi explicado pela motivação (MI e ME) e 20,5% da MI foi explicada pela ME. No mesmo sentido, o modelo mostrou grande capacidade preditiva do ET ( $Q^2=0,547$ ) e moderada da MI ( $Q^2=0,200$ ), pois, conforme Hair Jr. *et al.* (2019), índices Stone-Geisser ( $Q^2$ ) positivos indicam aceitabilidade de capacidade preditiva, e quando os índices alcançam 0,25 e 0,50, eles expressam capacidade preditiva média e elevada, respectivamente (Tabela 4).

Tabela 4 – Valores de  $R^2$  e  $Q^2$ 

Variáveis	R-quadrado	R-quadrado ajustado	P-valor	$Q^2$ -Predict
Engajamento no Trabalho	0,558	0,556	<0,01	0,547
Motivação Intrínseca	0,205	0,204	<0,01	0,200

Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

Na sequência, a análise dos caminhos utilizou o procedimento *bootstrapping*, com 5000 subamostras, como recomendam Hair Jr. *et al.* (2019). A utilização da técnica possibilitou confirmar as hipóteses em estudo (H1, H2 e H3), uma vez que os p-valores foram significativos a 5%. Assim, é possível afirmar que existem evidências estatísticas de que a ME influencia positivamente no ET ( $\beta=0,082$ ;  $p$ -valor<0,05) e na MI ( $\beta=0,453$ ;  $p$ -valor<0,01) e, da mesma forma, a MI influencia no ET ( $\beta=0,707$ ;  $p$ -valor<0,01). Esses aspectos mostram, além do autorreforço entre a motivação (MI e ME), a presença de forte influência da MI no ET.

Tabela 5 – Significância dos coeficientes do caminho, valor de  $p$  e  $f^2$ 

Hipótese	Descrição	Relação Esperada	VIF	$f^2$	Beta	p-valor	Resultado
H1	ME=>ET	Positiva	1,259	0,012	0,082	<0,05	Aceita
H2	ME=>MI	Positiva	1,000	0,258	0,453	<0,01	Aceira
H3	MI=>ET	Positiva	1,258	0,899	0,707	<0,01	Aceita

Fonte: Elaborada pelo autor, considerando a pesquisa de campo (2023).

Legenda: MI=Motivação Intrínseca; ME=Motivação Extrínseca; ET=Engajamento no Trabalho.

Assim, ao analisar o tamanho do efeito ( $f^2$ ), também com base em Cohen (2013), que classifica a retirada do preditor no  $r$ -quadrado em pequeno ( $f^2=0,02$ ), médio ( $f^2=0,15$ ) e grande ( $f^2=0,35$ ), destacou-se o pequeno efeito da ME ( $f^2=0,012$ ) no ET (H1) e o efeito médio ( $f^2=0,258$ )

na MI (H2). Já a MI revelou grande efeito ( $f^2=0,899$ ) no ET (H3), com forte impacto da retirada do preditor na variância do ET.

### 4.3 Discussão dos resultados

Esta pesquisa analisou os construtos da motivação e do engajamento no trabalho e a inter-relação entre eles. Os achados mostraram que a ME exerce influência positiva e significativa tanto na MI como no ET, com intensidade média e fraca, respectivamente. Já em relação à MI, os achados mostraram forte influência no ET, bem como a motivação como um todo (MI e ME) também exerceu forte influência no ET.

Em relação à motivação e do ponto de vista teórico, os achados reforçam a ideia de que, apesar de a ME ser a motivação em que a origem dos elementos direcionadores da ação está localizada fora do próprio indivíduo, não é possível separá-la totalmente da MI, cuja a origem dos elementos balizadores da ação se localiza na necessidade inata de competência autodeterminada), pois estes dois aspectos constituem os elementos formadores da motivação como um único construto e são os elementos energéticos que se relacionam com o ambiente laboral e conduzem as ações dos trabalhadores neste contexto, variando entre uma motivação mais autônoma e uma motivação mais controlada, a depender do endosso interno do indivíduo em relação à fonte motivacional externa (DECI; RYAN, 1985; GAGNÉ; DECI, 2005; FREITAS, V.; DUARTE, 2017; VAN DEN BROECK; CARPINI; DIEFENDORFF, 2019).

Apesar de alguns estudos (CHRISTENSEN; PAARLBERG; PERRY, 2017; FREY; HOMBERG; OSTERLOH, 2013; LIRA; SILVA, V., 2015) mostrarem que a MI sofre impacto negativo quando elementos de ME se limitam a recompensas financeiras, sobretudo porque o *locus* motivacional de servidores públicos é mais interno do que externo, os debates sobre o tema ainda estão abertos (VAN DEN BROECK; CARPINI; DIEFENDORFF, 2019). Nesse sentido, este trabalho encontrou impacto positivo e significativo para os indicadores de ME que questionam sobre a carreira e os salários dos servidores da educação, o que pode indicar uma extrema precariedade nesses quesitos a ponto de se revelarem importantes para estes servidores no momento da pesquisa e terem impactado na MI.

Este achado pode estar associado ao recente período de precarização das Instituições Federais de Ensino Superior (AGUILAR, FRANÇA, 2020; SANTOS; PEREIRA, 2022) e à desvalorização dos salários dos servidores federais. Cabe ressaltar que, diferentemente de outras classes de servidores públicos no Brasil, servidores da educação não têm adicionais por produtividade, como gratificações de desempenho, por exemplo. Este fato, somado aos anos de

congelamento de salário, pode ter precarizado a remuneração desses servidores, sobretudo considerando o recente período de alta inflação e de rápida deterioração do poder de compra, o que pode impactar em aspectos motivacionais e, por conseguinte, no engajamento.

Além desses fatores, aspectos externos ao indivíduo, como condições de trabalho, clima organizacional, diminuição de carga horária, aspectos ligados à saúde e à segurança no trabalho, entre outros de matriz externa, influenciam em como o indivíduo interage no ambiente laboral, pois existe uma necessidade interna de que haja efetividade de suas habilidades e competências, de que o indivíduo se perceba útil e competente e que suas atividades tenham repercussão positiva em seu ambiente de trabalho (DECI; RYAN, 1985; DUARTE, 2017; FREITAS, V.; GAGNÉ; DECI, 2005). Nesse processo, apesar de a origem da ação ser proveniente de caráter externo, existem repercussões internas no indivíduo, uma vez que elas podem gerar sentimentos de autonomia e competência, além de satisfação pessoal e prazer.

Ademais, apesar de relação fraca, a ME revelou ter capacidade de influenciar significativa e positivamente no ET. Isso pode ser explicado, pois as condições externas ao indivíduo influenciam em como ele encara as tarefas rotineiras do trabalho, bem como pode servir de suporte básico para que as atividades sejam desenvolvidas, melhorando a qualidade do engajamento (RYAN; DECI, 2000), posto que, se os recursos externos e organizacionais forem escassos, há uma tendência de queda do ET, pois, para que este último floresça, faz-se necessário um balanço entre os recursos e as demandas de trabalho que seja levemente desafiador (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; BAO; LI; ZHAO, 2018; SCHAUFELI; TARIS, 2014).

Já em relação a MI, a pesquisa encontrou influência forte e significativa no ET. Isso pode ser explicado tanto pela necessidade inata de autodeterminação de indivíduos que são mais intrinsecamente motivados como pelo sentimento de altruísmo e comportamento pró-social, aspectos recorrentemente observados entre servidores públicos (FRENCH; EMERSON, 2015; LIRA; SILVA, V., 2015; RIBA; BALLART, 2016). Indivíduos com estas características, além de gostarem de desafios na medida certa, gostam de novas experiências e novos aprendizados, pois sentem que suas atividades laborais estão contribuindo para a construção de uma sociedade melhor, e tudo isso é capaz de gerar satisfação e prazer autêntico, além de sentimentos de autonomia e competência.

Essas qualidades induzem os trabalhadores a persistir na tarefa mesmo quando estão em situações desafiantes que exijam necessidade de aquisição de novos conhecimentos para realização do trabalho que precisa ser feito. Todas essas características podem ser relacionadas às dimensões formadoras do ET (vigor, dedicação e absorção), na medida em que trabalhadores

motivados e engajados têm melhor desempenho na execução das tarefas, pois são mais dedicados e tendem a amenizar os efeitos negativos impostos por essas situações (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; CHRISTENSEN; PAARLBERG; PERRY, 2017).

Os achados também revelaram forte influência da motivação como um todo (MI e ME) no ET, uma vez que processos motivacionais internos do indivíduo, como necessidade de autonomia, aprendizado, relacionamento e competência, bem como as características externas que regulam o processo de motivação como feedback e suporte social, servem como recursos preditores do ET, pois auxiliam trabalhadores na execução de suas atividades laborais e no alcance de objetivos melhorando a qualidade do engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2016; RYAN; DECI, 2000). Trabalhadores motivados são mais engajados e por sua vez, mais versáteis, resilientes e dedicados a suas atividades, pois utilizam melhor os recursos pessoais e organizacionais na resolução de tarefas e na solução de problemas enfrentados no trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa avançou na investigação dos construtos da motivação e do engajamento no trabalho, sendo possível, nesse sentido, afirmar que, se estas organizações criarem estratégias para aumentar a motivação tanto intrínseca como extrínseca, o resultados serão trabalhadores mais engajados, repercutindo tanto na consecução de objetivos pessoais quanto organizacionais, o que auxiliaria estas organizações no cumprimento de suas metas e efetividade de suas atuações na sociedade, assim como na justificação de suas existências no atual formato de serviço público.

Sugere-se que essas instituições ofereçam condições organizacionais como a disponibilização de equipamentos e softwares, promoção de cursos de qualificação, bem como a rotação de funções para evitar tarefas repetitivas por longos períodos, pois do contrário, podem ocorrer um desestímulo e uma possível apatia e despersonalização em relação às atividades laborais, características da falta de motivação e de engajamento.

Uma limitação deste estudo diz respeito a seu caráter transversal da coleta de dados, uma vez que o questionário aplicado captou as respostas sobre motivação e engajamento no trabalho apenas em um dado momento de tempo. Outra limitação da presente pesquisa é que as análises foram feitas de forma conjunta, considerando tanto servidores técnico-administrativos quanto docentes, pois, apesar de estes servidores comporem a força de trabalho das IFES, estas categorias têm distintos papéis em seus contextos laborais.

Pesquisas futuras podem conduzir estudos longitudinais, o que traria melhor perspectiva de como a motivação e o engajamento variam ao longo do tempo. Além disso, é possível ampliar o universo de pesquisa para outras regiões do país, bem como fazer comparações com os resultados obtidos. Também pode ser feita uma análise multigrupo, considerando de maneira particularizada os servidores técnico-administrativos e docentes para captar melhores nuances em cada grupo que compõe a força de trabalho das IFES. Outra possibilidade é a inclusão de mais variáveis independentes no modelo estrutural, o que pode resultar num modelo com maior poder explicativo sobre como surge o engajamento no trabalho nos trabalhadores da educação, além de investigar mediadores e moderadores da relação laboral.

## 6 REFERÊNCIAS

- AGUILAR, L. E.; FRANÇA, E. N. A mudança de governo no Brasil e os efeitos nas políticas de Educação Superior: uma análise preliminar. **Universidades**, v.71, n.85, p.53-64, 2020. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.85.276> Disponível em: <http://udualerreu.org/index.php/universidades/article/view/276> Acesso em: 18 abr. 2023.
- ALVES, I. M. P.; MATTOS, C. A. C. de; SANTIAGO, A. M.; MANCEBO, C. H. A. Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v.11, n.1, p.95-112, mar. 2020. <https://doi.org/10.13059/racef.v11i1.675> Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/675> Acesso em: 8 jan. 2023.
- AMABILE, T. M.; HILL, K. G.; HENNESSEY, B. A.; TIGHE, E. M. The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.66, n.5, p.950-967, May 1994. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.580> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1995-23827-001> Acesso em: 18 dez. 2022.
- ANDREWS, R.; MOSTAFA, A. M. S. Organizational goal ambiguity and senior public managers' engagement: does organizational social capital make a difference? **International review of administrative sciences**, v.85, n.2, p.377-395, 2019. ISSN 0020-852. <https://doi.org/10.1177/0020852317701824> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852317701824> Acesso em: 28 mar. 2023.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. **UWES Utrecht Work Engagement Scale**: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht. Curitiba: GEPEB, abr. 2009. Disponível em: [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWE\\_S\\_Brazil.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWE_S_Brazil.pdf) Acesso em: 25 nov. 2022.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational**

**Behavior**, v.1, n.1, p. 389-411, jan. 2014. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235> Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235> Acesso em: 20 fev. 2023.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.22, n.3, p.273-285, Oct. 2016. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2016-48454-001.html> Acesso em: 21 fev. 2023.

BAO, Y.; LI, C.; ZHAO, H. Servant leadership and engagement: a dual mediation model. **Journal of Managerial Psychology**. v.33, n.6, p.406-417, Aug. 2018. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435> Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435> Acesso em: 5 abr. 2023.

CHRISTENSEN, R. K.; PAARLBERG, L. E.; PERRY, J. L. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. **Public Administration Review**, v.77, n.4, p.529-542, jul. 2017. <https://doi.org/10.1111/puar.12796m> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.12796> Acesso em: 31 mar. 2023.

COÊLHO, A. P. G.; COSTA, S. R. R. da. Fatores que envolvem a motivação entre técnicos e docentes de uma autarquia federal em um ambiente multigeracional. **Sistemas & Gestão**, v.14, n.2, p.154-165, jun. 2019. <https://doi.org/10.20985/1980-5160.2019.v14n2.1482> Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1482> Acesso em: 15 dez. 2022.  
COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Taylor & Francis, 2<sup>nd</sup> ed., 2013 (primeira publicação 1988). 567p. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

COSTA, F. J. da. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2021. 408p.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985. XVI, 372p. Part of the book series: Perspectives in Social Psychology (PSPS). <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7> Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7> Acesso em: 12 dez. 2022.

DEMEROUTI, E.; BAKKER, A. B.; NACHREINER, F.; SCHAUFELI, W. B. The job demands resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.3, p.499-512, 2001. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2001-06715-012> Acesso em: 14 mar. 2022.

DE SIMONE, S.; CICOTTO, G.; PINNA, R.; GIUSTINIANO, L. Engaging Public Servants: public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision**, v.54, n.7, p.1569-1594, Aug. 2016. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2016-0072> Disponível em: <https://www.psicologoaziendale.com/wp-content/uploads/2019/05/Engaging-public-servants-Public-service-motivation-work-engagement-and-work-related-stress.pdf> Acesso em: 15 mar. 2023.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R. de; MEDEIROS, M. L. de. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João del Rei. **Teoria e Prática em Administração**, [S.l.], v.5, n.1, p.183-203, jun.

2015. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-20481> Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/20481> Acesso em: 2 fev. 2023.

FREITAS, V.; DUARTE, M. Motivation at Work: Case Studies of Portuguese SMEs. **Tékhne - Review of Applied Management Studies**, v.15, n.2, p.88-99, Jul.-Dec. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2017.11.002> Disponível em: <https://www.elsevier.es/en-revista-tekhne-review-applied-management-350-articulo-motivation-at-work-case-studies-S1645991117300312> Acesso em: 7 fev. 2023.

FREITAS, L. A. V. de; CHARÃO-BRITO, L. Engajamento no trabalho: um estudo em profissionais multidisciplinares de saúde em um município da Região Sul. **Revista Cesumar: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá, v.21, n.2, p.407-419, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/5390> Acesso em: 25 mar. 2023.

FRENCH, P. E.; EMERSON M. C. One size does not fit all: matching the reward to the employee's motivational needs. **Review of Public Personnel Administration**, SAGE Publications, v.35, n.1, p.82-94, Feb. 2015. <https://doi.org/10.1177/0734371X13504118> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0734371X13504118> Acesso em: 15 fev. 2023.

FREY, B. S.; HOMBERG, F.; OSTERLOH, M. Organizational control systems and pay-for-performance in the public service. **Organization Studies**, v.34, n.7, p.949-972, 2013. <https://doi.org/10.1177/017084061348365> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/017084061348365> Acesso em: 28 mar. 2023.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v.26, n.4, p. 331-362, 2005. <https://doi.org/10.1002/job.322> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2005-04957-001> Acesso em: 12 abr. 2023.

GREEN JR., P. I.; FINKEL, E. J.; FITZSIMONS, G. M.; GINO, F. The energizing nature of work engagement: toward a new need-based theory of work motivation. **Research in Organizational Behavior**, v.37, p.1-18, Nov. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308517300102> Acesso em: 22 mar. 2023.

GUPTA, M.; SHUKLA, K. An Empirical Clarification on the Assessment of Engagement at Work. **Advances in Developing Human Resources**, v.20, n.1, p.44-57, Nov. 2017. <https://doi.org/10.1177/1523422317741692> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422317741692> Acesso em: 15 jan. 2023.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDRESON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Supervisora técnica Maria Aparecida Gouvêa Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. Porto Alegre: Bookman, 6.ed., 2009. 628p. ISBN 978-85-7780-534-11. Dados eletrônicos. Disponível em: <https://library.org/document/y9313rdy-hair-j-f-analise-multivariada-dados-edicao-pdf.html> Acesso em: 05 mar. 2023.

HAIR JR., J. F.; RISHER, J. J.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v.31, n.1, p.2-24, Jan. 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-11-2018-0203/full/html> Acesso em: 05 mar. 2023.

HARMAN, H. H. **Modern factor analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 3<sup>rd</sup> rev. ed., 1976. 508p.

HENSELER, J; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guideline. **Industrial Management & Data Systems**, v.116, n.1, p.2-20, Feb. 2016. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMDS-09-2015-0382/full/html> Acesso em: 04 mar. 2023.

HEYNS, M.; ROTHMANN, S. Volitional trust, autonomy satisfaction, and engagement at work. **Psychological Reports**, v.121, n.1, p.112-134, Feb. 2018. <https://doi.org/10.1177/0033294117718555> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0033294117718555?journalCode=prxa> Acesso em: 8 abr. 2023.

JENSEN, U. T.; BRO, L. L. How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: the mediating role of basic need satisfaction. **The American Review of Public Administration**, v.48, n.6, p.535-549, First published online Mar. 2017. <https://doi.org/10.1177/0275074017699470> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074017699470> Acesso em: 18 fev. 2023.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **The Academy of Management Journal**, Boston: Boston Universty, v.33, n.4, p.692-724, Dec. 1990. <https://doi.org/10.2307/256287> Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256287> Acesso em: 20 jan. 2023.

KANFER, R.; FRESE, M.; JOHNSON, R. E. Motivation related to work: a century of progress. **Journal of Applied Psychology**, v.102, n.3, p. 38-355, Feb. 2017. <https://doi.org/10.1037/apl0000133> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2017-04564-001> Acesso em: 2 abr. 2023.

KIMURA, H. Editorial. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n.2, p.1-2, ago./2015. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015150213> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gLfSLqPH3v9MGbVCx3f33f/?lang=pt> Acesso em: 6 mar. 2023.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.50, n.1, p.17-39, jan./fev.2016. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562> Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/58592> Acesso em: 4 fev. 2023.

LIANG, H.; WANG, M.-M.; WANG, J.-J.; XUE, Y. How intrinsic motivation and extrinsic incentives affect task effort in crowdsourcing contests: a mediated moderation model. **Computers in Human Behavior**, v.81, p.168-176, Apr. 2018. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.11.040> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2018-04273-018> Acesso em: 2 abr. 2023.

LIRA, M.; SILVA, V. P. G. da. Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da Escala WPI no contexto do Setor Público Português. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v.5, n.4, p.171-195, set./dez. 2015. <https://doi.org/10.18028/rgfc.v5i4.1126> Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/1126> Acesso em: 19 fev. 2023.

MAGNAN, E. dos S.; VAZQUEZ, A. C. S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. **Revista Avaliação Psicológica**, [online ISSN 2175-3431], v.15, n.2, p.133-140, ago. 2016. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01> Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712016000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000200002) Acesso em: 20 jan. 2023.

MANZANO, J. A; JIMENEZ, E. U. **Análisis multivariante aplicado con R**. Madrid, Espanha: Paraninfo, 2.ed., 2017. ISBN 10: 8428329699. ISBN 13: 9788428329699. 678p.

MATTOS, C. A. C. de; ANDRADE, L. T. L. Engajamento no trabalho: uma aplicação da análise de agrupamentos entre trabalhadores de um banco privado. **Revista FSA**, Teresina, v.16, n.1, p.54-75, jan./fev. 2019. <http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.1.3> Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1673> Acesso em: 12 abr. 2023.

MOREIRA, M. L. R; MATTOS, C. A. C. de; MANCEBO, C. H. A; CORRÊA, A. de C. Engajamento no trabalho: uma pesquisa com servidores públicos estaduais. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.11, p.1-15, 2021. <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1443> Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/1443> Acesso em: 30 mar 2023.

MUSSAGULOVA, A. Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. **Australian Journal of Public Administration**, v.80, p.217-238, Sep. 2020. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8500.12449> Acesso em: 25 fev. 2023.

OLIVEIRA, J. C. de; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – campus de Alegre. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Universidade Federal do Ceará, v.15, n.2, p.59-85, nov. 2017. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i2.910> Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32294> Acesso em: 2 mar. 2023.

OLIVEIRA, L. B. de; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.19, n.65, p.415-431, jul./set. 2017. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/gFx4kHKPK9HBNVBMN4ZVW8K/abstract/?lang=pt> Acesso em: 3 abr. 2023.

ORGAMBÍDEZ-RAMOS, A.; ALMEIDA, H. de. Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: a winning combination. **Applied Nursing Research**, v.36, p.37-41, Aug. 2017. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S089718971730112X> Acesso em: 6 fev. 2023.

PALUMBO, R. Engaging to innovate: an investigation into the implications of engagement at work on innovative behaviors in healthcare organizations. **Journal of Health Organization and Management**, v.35 n.8, p.1025-1045, Jun. 2021. <https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2021-0072> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHOM-02-2021-0072/full/html> Acesso em: 20 mar. 2023.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v.70, n.5, p.681-690, Aug. 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x> Acesso em: 28 jan. 2023.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivation bases of public service. **Public Administration Review**, v.50, n.3, p.367-373, May/Jun. 1990. <https://doi.org/10.2307/976618> Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/976618> Acesso em: 25 jan. 2023.

PODSAKOFF, P. M.; MacKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. **Annual Review Psychology** [online], v.63, p.539-569, Jan. 2012. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452> Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-psych-120710-100452> Acesso em: 2 mar. 2023.

PODASKOFF, P. M.; MacKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODASKOFF, N. P.; LEE, J. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n.5, p.879-903, Oct. 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879> Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2003-08045-010> Acesso em: 2 mar. 2023.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G. Processo de validação de escala de engajamento no trabalho para população brasileira. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, [S.l.], v.38, 2022. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e38511.en%20%20> Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/22066> Acesso em: 6 mar. 2023.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engagemnto no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal: Rev. Psicol.**, v.25, n.3, p.629-644, dez., 2013. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013> Disponível em: <https://periodicos.uff.br/fractal/article/view/4964> Acesso em: 8 mar. 2023.

PUTRA, E. D.; CHO S.; LIU, J. Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: test of motivation crowding theory. **Tourism and Hospitality Research**, v.17, n.2, p.228-241, Apr. 2017. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1467358415613393> Acesso em: 2 abr. 2023.

RAINEY, H. G. Reward preferences among public and private managers: in search of the service ethic. **The American Review of Public Administration**, v.16, n.4, p.288-302, Dec. 1982. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027507408201600402> Acesso em: 5 jan. 2023.

RIBA, C.; BALLART, X. La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v.154, p. 65-82, abr./jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65> Disponível em: [https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_154\\_041459931620222.pdf](https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_154_041459931620222.pdf) Acesso em: 22 mar. 2023.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, Edição Especial, v.13, n.2, p.56-73, maio 2014. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717> Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032> Acesso em: 7 mar. 2023.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v.25, n.1, p.54-67, Jan. 2000. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202> Acesso em: 28 fev. 2023.

SANTOS, J. A.; PEREIRA, V de C. O contingenciamento de verbas de Instituições de Ensino Federais: uma análise sob a perspectiva do custo-aluno e da destinação orçamentária. **Revista Práticas em Contabilidade e Gestão**, v.10, n.2, p.1-23, 2022. <http://dx.doi.org/10.5935/2319-0485/praticas.v10n2e14971> Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/14971> Acesso em: 18 abr. 2023.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZALEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v.3, n.1, p.71-92, Mar. 2002. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326> Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326> Acesso em: 28 jan. 2023.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: BAUER, G. F.; HÄMMING, O. (ed.). **Bridging occupational, organizational and public health: a transdisciplinary approach**. Springer Science + Business Media. Springer, Berlin, 43-68. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4) Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2013-41289-004> Acesso em: 30 jan. 2023.

SILVA, A. C. da; SILVA, B. C.; SILVA, M. G. J. Percepção motivacional dos servidores de uma Instituição Pública Federal. **Id on Line Rev. Mult. Psic.**, v.12, n. 41, p.206-218, jun. 2018. <https://doi.org/10.14295/idonline.v12i41.1205> Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1205> Acesso em: 25 fev. 2023.

THOMPSON, J. A.; CHRISTENSEN, R. K. Bridging the public service motivation and calling literatures. **Public Administration Review**, v.78, n.3, p. 444-456, Feb. 2018. <https://doi.org/10.1111/puar.12913> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12913> Acesso em: 22 fev. 2023.

VAZQUEZ, A. C. S.; MAGNAN, E. dos S.; PACICO, J. C.; HUTZ, C. S.; SCHAUFELI, W. B. Adaptation and validation of the Brazilian version of the Utrecht Work Engagemet Scale. **Psico-UFS**, Campinas, n.20, n.2, p.207-217, May/Aug. 2015. <https://doi.org/10.1590/1413->

[82712015200202](https://doi.org/10.12733/82712015200202) Disponível em:

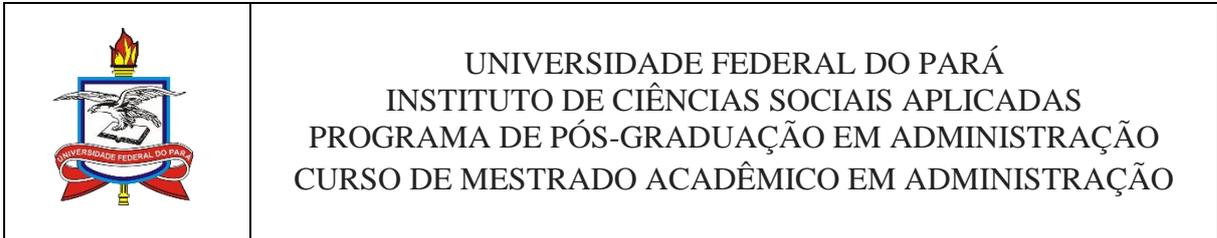
<https://www.scielo.br/j/pusf/a/94kdp9kC8fHkphG8yP6zgpH/> Acesso em: 17 dez. 2022.

VAN DEN BROECK, A.; CARPINI, J. A.; DIEFENDORFF, J. M. Work motivation: where do the different perspectives lead us? In: RYAN, R. M (ed.). **The Oxford Handbook of Human Motivation**, 2<sup>nd</sup> ed., Oxford Library of Psychology, Publisher Oxford University Press, UK, 2019. Chapter 7. p.374-372. [10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.27](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190666453.013.27) Disponível em: <https://academic.oup.com/edited-volume/28143/chapter-abstract/212932046?redirectedFrom=fulltext> Acesso em: 25 fev. 2023.

VENTORINI, C. C.; PAES, C. O.; MARCHIORI, D. M. O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.20, n.3, p.68-82, jul.-set. 2019. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6130> Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6130> Acesso em: 3 abr. 2023.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar da pesquisa com o tema “Motivação e Engajamento dos Servidores da Educação” que tem por objetivo analisar o bem-estar no trabalho. A pesquisa está sob a responsabilidade do mestrando Rômulo Augusto Parente Rodrigues, discente do Programa de Pós-graduação em Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Pará, sendo orientada e supervisionada pelo Professor Dr. Carlos André Corrêa de Mattos. Destaca-se que o estudo tem caráter exclusivamente acadêmico e a retirada de quaisquer dúvidas e/ou esclarecimentos poderão ser obtidos através do telefone (91) 98970-7090 ou pelo e-mail [augustor@ufpa.br](mailto:augustor@ufpa.br).

A referente pesquisa pretende analisar o bem-estar no trabalho dos servidores da educação na Região Metropolitana de Belém. Caso aceite participar, o (a) Sr.(a) contribuirá para a compreensão dos aspectos relacionados aos elementos incentivadores no ambiente de trabalho, que poderão fundamentar ações de gestão que proporcionem melhores condições para o desenvolvimento das atividades laborais dos servidores da educação. Após consentimento, caso o (a) Sr. (a) desista de continuar participando da presente pesquisa, independente de motivo e sem nenhum prejuízo ou justificativa, o (a) Sr. (a) tem o direito e a liberdade de retirar o seu consentimento. O (A) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e, também, não receberá nenhuma remuneração para a participação dessa pesquisa. Seguindo os preceitos éticos, as respostas são confidenciais e os dados, depois de codificados, serão tratados somente na forma agregada. As identidades dos entrevistados permanecerão anônimas, não constando seu nome, ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os resultados do estudo serão divulgados, apenas em publicações e eventos científicos e relatórios técnicos.

Agradecemos sua participação a esta pesquisa, enfatizando que ela contribuirá para a construção do conhecimento acerca do tema em estudo.

Consentimento Pós-Infomação:

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado (a) sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado(a), ficando claro que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador (a), ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



Este questionário é um instrumento de coleta de dados para pesquisa de mestrado do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pará. **Esta pesquisa tem como objetivo analisar a motivação e o bem-estar no trabalho.** A finalidade deste estudo é exclusivamente acadêmica. As respostas serão tratadas somente de forma **confidencial** e os dados serão relatados apenas de forma agregada. As informações serão codificadas e as identidades dos entrevistados permanecerão anônimas.

P1. Sou servidor público e trabalho em instituição federal de ensino superior no estado do Pará.	( ) Sim ( ) Não						
<p>Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que o(a) senhor(a) faz com relação às afirmativas abaixo:</p>							
0 Nunca	1 Quase nunca	2 Às vezes	3 Regularmente	4 Frequentemente	5 Quase sempre	6 Sempre	
P2. Gosto de tarefas relativamente simples.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P3. Sou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P4. Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P5. O que mais me importa é gostar do que faço.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P6. Desde que possa fazer o que gosto, não fico particularmente preocupado com o que me pagam.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P7. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P8. Prefiro realizar um trabalho que já sei que posso fazer bem do que um trabalho que me obriga a desenvolver novas capacidades.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P9. Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P10. O “tempo voa” quando estou trabalhando.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P11. Fico mais confortável quando posso definir os meus próprios objetivos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P12. Não fico muito preocupado com o que os outros pensam do meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P13. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P14. Prefiro descobrir as coisas por mim mesmo.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P15. Sou fortemente motivado pelo reconhecimento do meu trabalho por parte das outras pessoas.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P16. Estou entusiasmado com meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P17. Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P18. Quero que as outras pessoas saibam o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P19. Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P20. Gosto de tentar resolver problemas complexos.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P21. Raramente dou por mim a pensar em salários e promoções.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P22. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P23. Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P24. Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P25. Meu trabalho me inspira.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P26. A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P27. Para mim, o sucesso profissional significa fazer melhor do que os outros.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P28. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

P29. Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P30. Tenho de sentir que estou a ganhar alguma coisa pelo trabalho que efetuo.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P31. Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P32. É importante para mim ter margem de manobra para poder exprimir-me.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P33. Acredito que não tem sentido realizar um bom trabalho se mais ninguém souber disso.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P34. Estou orgulhoso do trabalho que realizo.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P35. Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P36. Fico preocupado em como os outros vão reagir às minhas ideias.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P37. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P38. Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P39. Prefiro realizar tarefas em que os procedimentos estejam claramente especificados.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P40. Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P41. Gosto de realizar trabalhos tão absorventes que me fazem esquecer de todo o resto.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P42. Fico mais preocupado com o que me pagam do que com o tipo trabalho que tenho de fazer.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P43. Para mim meu trabalho é desafiador.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P44. É importante para mim ser capaz de fazer o que mais gosto.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P45. Prefiro que alguém estabeleça por mim os objetivos que devo atingir a nível profissional.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P46. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P47. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P48. É difícil desligar-me do meu trabalho.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P49. No geral, meu bem-estar no trabalho é excelente.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P50. Indico a organização como um bom lugar para trabalhar.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
P51. Qual seu cargo?	<input type="checkbox"/> Servidor técnico de ensino fundamental <input type="checkbox"/> Servidor técnico de ensino médio <input type="checkbox"/> Servidor técnico de ensino superior <input type="checkbox"/> Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico <input type="checkbox"/> Professor do Magistério Superior <input type="checkbox"/> Outros, qual?						
P52. Qual seu sexo?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro						
P53. Qual é sua idade (em anos)?	<input type="checkbox"/> Até 20 <input type="checkbox"/> Entre 21 e 25 <input type="checkbox"/> Entre 26 e 30 <input type="checkbox"/> Entre 31 e 35 <input type="checkbox"/> Entre 36 e 40 <input type="checkbox"/> Entre 41 e 45 <input type="checkbox"/> Entre 46 e 50 <input type="checkbox"/> Entre 51 e 55 <input type="checkbox"/> Entre 56 e 60 <input type="checkbox"/> Acima de 61						
P54. Qual das opções abaixo melhor descreve seu estado civil atual?	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Separado(a)						
P55. Tem filhos?	<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim						
P56. Qual sua escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Especialização/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado						
P57. Qual é a Instituição de ensino que trabalha?	<input type="checkbox"/> Universidade Federal do Pará <input type="checkbox"/> Universidade Federal Rural da Amazônia <input type="checkbox"/> Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará <input type="checkbox"/> Universidade Federal do Oeste do Pará <input type="checkbox"/> Instituto Federal do Pará						
P58. Qual seu vínculo?	<input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Temporário						



## APÊNDICE C – LISTA DE INDICADORES

<b>Indicador</b>	<b>Descrição</b>
MI01	Quero descobrir o quão bom consigo ser no meu trabalho.
MI02	Gosto de tentar resolver problemas complexos.
MI03	Quero que o meu trabalho proporcione oportunidades para aumentar os meus conhecimentos e habilidades.
MI04	A curiosidade é a força motriz por detrás de muito do que eu faço.
MI05	Quanto mais difícil é o problema, mais eu gosto de tentar resolvê-lo.
MI06	Não obstante o resultado final de uma tarefa, fico satisfeito com esta se sentir que ganhei uma nova experiência.
MI07	Gosto de resolver problemas que são completamente novos para mim.
ME01	Tenho plena consciência dos objetivos de ascensão na carreira que estabeleci para mim.
ME02	Estou plenamente consciente dos objetivos que estabeleci quanto ao meu rendimento anual.
ET01	Em meu trabalho, sinto-me repleto de energia.
ET02	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
ET03	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
ET04	Posso continuar trabalhando por longos períodos de tempo.
ET05	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
ET06	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
ET07	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
ET08	Estou entusiasmado com meu trabalho.
ET09	Meu trabalho me inspira.
ET10	Estou orgulhoso do trabalho que realizo.
ET11	Para mim meu trabalho é desafiador.
ET12	O “tempo voa” quando estou trabalhando.
ET13	Quando estou trabalhando, esqueço tudo que se passa ao meu redor.
ET14	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
ET15	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
ET16	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.