

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Taciana Bartz

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE SÃO LOURENÇO DO SUL - RS

Porto Alegre - RS, maio de 2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Taciana Bartz

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE SÃO LOURENÇO DO SUL - RS**

**Professor Orientador: Silvia Generali da Costa
Trabalho de conclusão de curso de especialização
apresentado como requisito parcial para obtenção do
título de Especialização em Gestão Pública**

Porto Alegre - RS, maio de 2015

Taciana Bartz

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS
ESTADUAIS DE SÃO LOURENÇO DO SUL - RS**

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialização em Gestão
Pública, sob apreciação da seguinte banca
examinadora.**

Conceito final:

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Orientadora: Silvia Generali da Costa - UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Hélio e Terezinha que em nenhum momento de suas vidas mediram esforços para tornarem os meus sonhos em realidade. Dedico também ao meu irmão e colega de curso Rogério, cujo apoio nessa jornada foi fundamental. Obrigada pelo carinho e pela compreensão. Essa vitória é nossa!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, pela luz, pelo entendimento, pela saúde e principalmente pelo dom da vida. Sem Ele, nada seria possível.

Aos meus pais e irmãos pelo apoio em todos os momentos.

Ao meu filho por entender que a minha ausência muitas vezes foi necessária
À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Universidade Aberta do Brasil pela oportunidade de acesso a um ensino gratuito e de qualidade.

À coordenação do curso, professores e tutores, pelo conhecimento transmitido, pela receptividade e dedicação em resolver as situações que se apresentavam, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional dos alunos.

Às professoras Sílvia Generali da Costa e Simone Alves Pacheco de Campos por terem me orientado ao final desta caminhada. Muito obrigada por suas contribuições para chegar até aqui.

Às tutoras do Polo São Lourenço do Sul, Gládis e Mariza, em especial, pelo carinho com que sempre receberam a mim e meus colegas nos dias de provas presenciais e nas demais ocasiões, amenizando nossas angústias e inseguranças.

Aos colegas durante o transcorrer de todo o curso, pelo companheirismo, com destaque ao grupo virtual “Desesperados do TCC”, no qual o apoio e auxílio mútuo foram importantíssimos.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram com esse importante objetivo de minha vida.

A todos, o meu sincero e especial: Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo pretendeu pesquisar a motivação no trabalho. Dentre os objetivos estão levantar os fatores de motivação dos secretários das escolas estaduais da cidade de São Lourenço do Sul – RS, bem como identificar os principais fatores de desmotivação dos mesmos. Primeiramente foi feita uma análise de algumas teorias motivacionais e posteriormente realizou-se uma pesquisa do tipo aplicada, quantitativa quanto ao método, descritiva quanto aos objetivos, e um estudo de caso quanto aos procedimentos. Foi realizado um levantamento do perfil dos entrevistados e a luz da teoria ERG foi feita a análise dos dados levantados na pesquisa, que identificaram que ambiente físico e equipamentos adequados, estabilidade, trabalho em equipe, valorização da capacidade profissional, boa comunicação com o gestor, baixa existência de conflitos, reconhecimento pelo desempenho, autonomia e responsabilidade, apresentaram níveis positivos, demonstrando que eles ocasionam satisfação e motivação no trabalho. Em contrapartida foram identificados os itens remuneração, oportunidade de progresso na carreira, alcance de objetivos pessoais e profissionais como fatores de insatisfação/desmotivação, por apresentarem níveis negativos na pesquisa. Os resultados apontaram ainda que os fatores que mais interferem positivamente na sua satisfação e motivação para o trabalho são: gostar do que faz, estabilidade e remuneração. Ao finalizar foram sugeridas ações de melhorias para a organização pesquisada, visando um serviço público de qualidade através de profissionais valorizados e motivados.

Palavras-chave: Motivação. Secretário de escola. Agente educacional.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Perfil por idade.....	25
Gráfico 2 - Perfil por escolaridade	25
Gráfico 3 - Perfil por Renda Familiar Mensal.....	26
Gráfico 4 - Perfil por Gênero	26
Gráfico 5 - Perfil por Tempo no Cargo.....	27
Gráfico 6 - Afirmativas quanto às necessidades de existência.....	28
Gráfico 7 - Afirmativas quanto às necessidades de relacionamento	29
Gráfico 8 - Afirmativas quanto às necessidades de crescimento	31
Gráfico 9 - Considero-me um profissional motivado.....	32
Gráfico 10 - Fatores que interferem na sua satisfação e motivação para o trabalho	34
Gráfico 11 - Diante da atual situação, me sinto motivada	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Definição do Problema.....	11
1.2 Justificativa.....	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	13
2.1 Motivação.....	13
2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	14
2.3 Teoria X e Y	15
2.4 Teoria dos Dois Fatores	16
2.5 Teoria ERG	16
2.6 Teoria da Equidade.....	18
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3.1 Delineamento Metodológico.....	20
3.2 População e Amostra	20
3.3 Instrumento de Coleta de Dados.....	21
3.4 Coleta de Dados	21
3.5 Análise dos Dados	21
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	23
4.1 Caracterização da Organização.....	23
4.2 Análise dos Dados	24
4.2.1 Perfil dos Entrevistados	24
4.2.2 Análise dos Dados.....	27
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39

Apêndice A – Questionário.....	41
---------------------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

Em vista da apropriação dos conhecimentos do curso de especialização em gestão pública a presente análise busca pesquisar e avaliar a motivação dos secretários de escolas estaduais da cidade de São Lourenço do Sul, no Rio Grande do Sul. Para tal inicialmente foram pesquisadas as teorias de motivação, sendo eleita a teoria ERG para nortear a realização da pesquisa e apresentação dos resultados da pesquisa que foi realizada com a finalidade de conhecer o perfil dos servidores de tal categoria e principalmente a sua situação motivacional.

Os funcionários de escola prestam um serviço de apoio à atividade educacional, e apesar de não-docentes são considerados educadores também. A nomeação em cargo público de provimento efetivo depende da prévia habilitação por meio de concurso público de provas ou provas e títulos (Lei 8.112), portanto entende-se que o servidor traga consigo uma bagagem de preparação e aptidão para o cargo ao qual foi nomeado. Porém isso não é garantia de um bom desempenho, faz-se necessária também motivação para o trabalho, Robbins (2005, p. 132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”, portanto um tema importante a ser estudado tanto na gestão privada quanto na gestão pública, embora de acordo com Meneses (2012, p. 10) na área pública o tema não receba a mesma atenção destinada a área privada, os efeitos da falta de motivação e satisfação no desempenho das funções públicas prejudicam a qualidade da produtividade dos serviços, caracterizando uma grande perda em se tratando de capital intelectual como são os estabelecimentos de ensino.

A crise na educação pública brasileira é tema recorrente e bem conhecido de todos. Profissionais mal remunerados que desempenham suas funções em prédios precários, falta de professores e funcionários, setores importantes como bibliotecas, orientação escolar, supervisão escolar, sala de informática, muitas vezes estão fechados, pois não tem profissionais para atender aos alunos. E muitas vezes quando tem profissionais, estes estão sobrecarregados de trabalho como é o caso dos secretários de escolas de vários estabelecimentos de ensino da rede estadual, visto que o último concurso para a função foi realizado em 2002. Em 13 anos um

déficit considerável é gerado devido ao número de aposentadorias e de profissionais que se exoneram em busca de opções melhores de trabalho, em função disso, pela sobrecarga de trabalho dos que permanecem, há a ocorrência de doenças ocupacionais, físicas ou mentais.

1.1 Definição do Problema

O tema do trabalho é a motivação relacionada aos funcionários de escola, mais especificamente uma análise quanto à motivação dos secretários das escolas estaduais da cidade de São Lourenço do Sul/RS

O problema se define em: **Qual o nível de motivação dos secretários de escolas estaduais de São Lourenço do Sul/RS?**

1.2 Justificativa

Geralmente quando se pensa em recursos humanos na escola pública, logo se relaciona o tema a professores, porém o segmento de funcionários de escola também tem um papel muito importante a desempenhar como educadores. Os funcionários de escola fazem um trabalho de “bastidores” que por vezes passa despercebido, mas são fundamentalmente importantes na existência de uma escola, tanto quanto os professores.

Para a entrega de um serviço público de qualidade é necessário contar com um quadro de colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da instituição. Conforme Oliveira (2000), uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional, possibilita a correção de possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor a demanda interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores através de uma melhor qualidade de vida no trabalho. E ainda de acordo com Gil (2007), empregados motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados.

Justifica-se assim a realização deste trabalho, para que se construa e se disponibilize mais conhecimento relacionado à motivação deste segmento de

trabalhadores do setor público, os secretários de escola, visando melhorar a qualidade de vida no trabalho, bem como, aumentar a motivação e o comprometimento pessoal, e conseqüentemente oferecer um serviço público de mais qualidade para a população.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Levantar os fatores de motivação dos secretários das escolas estaduais da cidade de São Lourenço do Sul - RS.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Traçar o perfil dos secretários das escolas estaduais de São Lourenço do Sul - RS.
- Identificar os principais fatores de motivação dos secretários das escolas estaduais, no desempenho de suas funções.
- Identificar os principais fatores de desmotivação dos secretários das escolas estaduais, no desempenho de suas funções.
- Propor ações de melhorias para a organização.

2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Robbins (2005) as antigas teorias conhecidas como a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores, formam a base sobre as quais as teorias modernas se desenvolveram e, apesar de serem hoje questionáveis em termos de sua validade, seus conceitos ainda são utilizados.

Por isso neste capítulo, após uma breve introdução sobre motivação, são apresentadas essas teorias clássicas e também outras teorias contemporâneas, a teoria da equidade a teoria ERG que foi escolhida para nortear o estudo em questão.

2.1 Motivação

Vários estudos foram realizados, e teorias construídas, ao longo dos anos a cerca da motivação. Em 1924, um grupo de pesquisadores, chefiado pelo psicólogo George Elton Mayo, davam início, na fábrica Wester Electric Company em Harthorne (Chicago), a uma pesquisa que tinha por objetivo estudar a relação entre a eficiência do trabalho e a iluminação no ambiente de trabalho.

Os resultados mostraram que o operário não era simples peça isolada dentro do processo, mas sim um indivíduo com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica. Tais conclusões tornaram evidente que as condições sociais do trabalho demonstravam ter importância maior que as condições físicas ou a remuneração (BOWDITCH & BUONO, 1992). As pesquisas de Mayo foram o ponto de partida para grande número de outras pesquisas e teorias na área de estudo do fator humano no trabalho. Tais pesquisas vieram a colaborar com as organizações existentes hoje, pois aos líderes é necessário compreender o que mantém um colaborador entusiasmado e com o desejo de dar o melhor de si ao seu trabalho.

O conjunto de fatores que determinam a conduta do indivíduo, que o influenciam e o inspira a ação, pode ser chamado de motivação. Robbins (2005, p.

132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

O que impulsiona o indivíduo tem características intrínsecas a cada um, cada indivíduo já traz consigo uma bagagem pessoal de anseios, objetivos, necessidades, dependendo da sua vivência, estado emocional e físico, e do ambiente atual. Por serem todas pessoas diferentes a motivação varia de indivíduo para indivíduo. E de acordo com Bergamini (1993) a motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa. Logo a motivação pode ser intrínseca e extrínseca.

2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A hipótese de Abraham Maslow é de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia dos cinco categorias de necessidades conforme descritos: Necessidades fisiológicas - Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência; Necessidades de segurança – Inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais; Necessidade de associação – Inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade; Necessidade de estima – Inclui fatores internos de estima, tais como auto-respeito, amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como “status”, reconhecimento e consideração; Necessidades de auto-realização - Inclui crescimento, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.

Maslow caracterizou os três primeiros conjuntos como *necessidades da carência*, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas foram chamadas de *necessidades do crescimento*, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa.

Para Maslow essas necessidades seriam inerentes ao ser humano e genericamente determinadas, e entre os cinco conjuntos existiria uma hierarquia formando uma pirâmide, onde na base da pirâmide encontram-se as necessidades

básicas do indivíduo. À medida que as necessidades mais básicas são supridas há o desejo por parte do indivíduo de suprir as demais.

Embora, conforme Maslow, todas as pessoas tenham a mesma estrutura de necessidades, elas podem se encontrar em níveis diferentes de hierarquia. E, à medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante. Do ponto de vista da motivação, Maslow estava afirmando que, embora nenhuma necessidade jamais seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada não mais motiva. Assim, se desejarmos motivar alguém, precisamos descobrir em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação daquele nível ou do nível superior.

2.3 Teoria X e Y

Douglas McGregor apresenta dois tipos básicos de visões sobre a natureza humana, que influencia na seleção e prática de determinado estilo de liderança, modelo organizacional, sistemas de controle e políticas de pessoal da empresa. Uma visão totalmente negativa, a teoria X, e outra visão totalmente positiva, a teoria Y.

A Teoria X defende que os indivíduos são intrinsecamente sem motivação, e que o trabalho é desagradável. Sustenta que a grande parte dos indivíduos evitam responsabilidades, são pouco ambiciosos, possuem pouca criatividade e necessitam de ser fiscalizados, coagidos a atingir metas.

A Teoria Y retrata que, em condições favoráveis, o trabalho pode ser tão agradável quanto ao lazer; o estímulo leva a pessoa a seu próprio controle; a criatividade impera na maioria dos indivíduos e que as pessoas gostam de realizar bons trabalhos e podem ser alvo de confiança.

McGregor baseia sua Teoria de Motivação na hierarquia das necessidades de Maslow, principalmente no conceito de auto-realização e no reconhecimento de que a pessoa é um sistema orgânico e não mecânico, sendo assim motivada por natureza. De acordo com Robbins (2005, p. 134) para maximizar a motivação dos

funcionários McGregor propôs ideias como o processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo.

2.4 Teoria dos Dois Fatores

Algumas vezes também chamada de Teoria da higiene-motivação, foi desenvolvida pelo psicólogo Frederick Herzberg que investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?”. Ele pediu às pessoas das mais diversas profissões e níveis que descrevessem em detalhes situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho.

As respostas foram tabuladas e categorizadas, a partir daí Herzberg concluiu que as respostas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das respostas referentes aos momentos em que elas se sentiram mal, ou seja, algumas características tendem a relacionar-se de maneira consistente com a satisfação no trabalho, e outras, com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, como progresso, reconhecimento, responsabilidade, realização, parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os participantes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes fatores a si mesmo, enquanto que os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, como a supervisão, a remuneração, as políticas de empresa e as condições de trabalho (ROBBINS, 2005)

A conclusão que chegou Herzberg com sua pesquisa foi que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. Pelo que foi exposto, esta Teoria é mais utilizada para proporcionar satisfação no cargo do que propriamente de motivação.

2.5 Teoria ERG

A teoria ERG é considerada uma teoria contemporânea. De acordo com Robbins (2005) as teorias contemporâneas são assim chamadas não

necessariamente porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o que de mais avançado existe para explicar a motivação dos trabalhadores. Cada uma delas tem um razoável grau de fundamentação válida, não significando que sejam inquestionavelmente corretas. O que vem a ser corroborado por Bergamini ao dizer que:

a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar [...] a crença segundo a qual as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana. Dessa forma, parece inapropriado que uma simples regra geral possa ser suficiente para explicar esse fenômeno de maneira precisa. (BERGAMINI, 1990, p. 24)

O surgimento da teoria ERG deu-se através de Clayton Aldenfer que trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica. Nessa hierarquia revisada Aldenfer diz que há três grupos de necessidades essenciais (existência, relacionamento e crescimento), que forma a sigla ERG em inglês.

Robbins (2005) descreve esses três grupos da seguinte forma:

Necessidades da existência: se refere aos nossos requisitos materiais básicos, Aldenfer incluiu aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo) e de segurança (segurança e proteção contra danos físicos e emocionais).

Necessidades de relacionamento: o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa de interação com outros para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow (afeição, aceitação, amizade, sensação de pertencimento a um grupo) e aos componentes externos de sua classificação de estima (status, reconhecimento, atenção).

Necessidades de crescimento: relativas ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow (respeito próprio, realização, autonomia), bem como as características da necessidade de auto-realização (crescimento, autodesenvolvimento, alcançar o próprio potencial).

De acordo com Robbins (2005), a Teoria ERG difere da Teoria das Necessidades Humanas devido aos três principais aspectos: por trocar cinco

categorias de necessidades da teoria de Maslow por apenas três; pela possibilidade de múltiplas necessidades poderem estar ativas ao mesmo tempo, e não pressupor a existência de uma hierarquia rígida; e pela relação de frustração/regressão, se uma necessidade de nível superior é frustrada o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará.

Robbins (2005) afirma que a teoria ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos, pois variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada grupo de necessidades tem para um indivíduo.

2.6 Teoria da Equidade

A teoria da equidade também é considerada uma teoria contemporânea

De acordo com Robbins (2005) a equidade desempenha uma função relacionada à motivação, pois os funcionários fazem comparações entre os seus trabalhos, esforços, experiência, remuneração, aumentos, reconhecimento e o dos outros. Percebemos o que o que recebemos do trabalho (resultados) em relação ao que damos a ele (entradas) e comparamos nossa relação entre resultados-entradas com a relação entre resultados-entradas de outros funcionários relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais dizemos que existe um estado de equidade (uma relação justa). Mas quando vemos a nós mesmos como injustiçados, cria-se uma tensão, sentimento de raiva; e quando nos vemos com excesso de recompensas, a tensão cria o sentimento de culpa.

O que pode parecer justo para o administrador, pode não parecer justo para o subordinado. Existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar numa comparação, o ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da teoria da equidade. Os funcionários podem se comparar com amigos, vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou ainda com antigos empregos que já tiveram.

Robbins (2005) ressalta que embora a maioria das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, por exemplo, foi demonstrado

que, para alguns funcionários, cargos de status e escritórios luxuosos funcionam como resultado na equação da equidade. Espera-se que quando o trabalhador perceba uma injustiça, ele faça umas destas seis escolhas: 1. Modificar suas contribuições, fazendo menos esforço; 2. Modificar seus resultados; 3. Distorcer sua auto-imagem; 4. Distorcer a imagem dos outros; 5. Buscar outro ponto de referencia; 6. Abandonar o terreno (deixar o emprego).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o delineamento metodológico da pesquisa, a população e amostra, instrumento e procedimentos de coleta de dados, e como ocorreu a análise dos dados.

3.1 Delineamento Metodológico

A pesquisa é do tipo aplicada, pois de acordo com Zanela (2009) tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. Seguirá o seguinte delineamento:

Quanto ao método e à forma de abordagem a pesquisa é quantitativa, pois se utilizando de técnicas estatísticas e se traduz em números as opiniões e informações a serem classificadas e analisadas.

Quanto aos objetivos a pesquisa classifica-se como descritiva, pois busca descrever as características de um fenômeno,

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados a pesquisa é um estudo de caso, pois aborda com profundidade um ou poucos objetos.

3.2 População e Amostra

O universo da pesquisa são os secretários de escolas estaduais do Estado do Rio Grande do Sul, que no mês de abril de 2015 totalizou 2.058 funcionários ativos neste cargo do quadro de funcionários, de acordo com demonstrativo do Portal da Transparência da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul.

O quadro de funcionários de escolas estaduais apresenta quatro cargos vigentes (os demais estão em extinção). O objeto do presente estudo é o cargo de Agente Educacional II – Administração Escolar (secretário). Não se optou por realizar um estudo envolvendo todos os cargos, pois seria uma pesquisa muito

abrangente, visto que as funções desempenhadas por cada cargo são bem definidas e o que motiva ou desmotiva o funcionário que atua em determinada função não necessariamente irá motivar ou desmotivar o funcionário que atua em outra função.

Como um dos representantes do público-alvo é o autor do presente estudo, o mesmo participou da análise de dados. Foram, portanto convidados 12 secretários de escolas a participar da pesquisa, destes 9 responderam ao questionário e são contados como amostra da pesquisa.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

O Instrumento de coleta de dados é um questionário estruturado composto de perguntas fechadas, sendo a primeira parte de múltipla escolha onde se constrói o perfil do entrevistado; e a segunda parte em escala *likert* e também de múltipla escolha onde ocorre a investigação sobre os fatores que motivam ou desmotivam a população alvo deste estudo. A fim de dar uma oportunidade do entrevistado de expressar de maneira livre, há uma única questão aberta ao final do questionário.

3.4 Coleta de Dados

Após contato telefônico ou por meio de rede social o questionário foi enviado em arquivo do Microsoft Office Word por meio digital (e-mail ou rede social). Alguns entrevistados precisaram ser lembrados da necessidade de dar o retorno do questionário, porém todos que responderam demonstraram satisfação por estarem colaborando com a pesquisa de uma colega.

3.5 Análise dos Dados

Após a análise os dados são apresentados por gráficos estatísticos gerados através do uso de ferramentas do Microsoft Office Excell. As palavras de Marconi e Lakatos, a seguir, traduzem bem o se pretende nessa fase da pesquisa:

Na etapa da análise dos dados, o pesquisador entra em mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir responder às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 35).

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Organização

Os secretários de escola, objeto do presente estudo, são lotados em escolas estaduais situadas na cidade de São Lourenço do Sul, e são subordinados aos diretores destas escolas. As escolas, por sua vez, são subordinadas a 5ª Coordenadoria Regional de Educação que é subordinada a Secretaria da Educação do Estado do Rio Grande do Sul.

O quadro de funcionários de escolas da rede estadual está dividido em quatro cargos, que são:

- Agente Educacional I – Manutenção de Infraestrutura (servente)
- Agente Educacional I – Alimentação (merendeira)
- Agente Educacional II – Administração Escolar (secretário)
- Agente Educacional II – Interação com o Educando (monitor)

Os dados em parênteses são o modo como eram reconhecidos os cargos antes da criação do plano de carreira em 2001, e usualmente são utilizados de maneira verbalizada até os dias de hoje. A forma de ingresso no cargo se dá por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, ou ainda por meio de contrato emergencial. A seguir a descrição a descrição das funções do cargo de secretário de escola, de acordo com o Plano de Carreira dos funcionários de escola:

- CATEGORIA: AGENTE EDUCACIONAL II - Administração Escolar
- DESCRIÇÃO SINTÉTICA DAS ATRIBUIÇÕES: Atividades de nível médio, de relativa complexidade, envolvendo a execução de tarefas próprias de estabelecimento de ensino.
- DESCRIÇÃO ANALÍTICA DAS ATRIBUIÇÕES:
 1. Planejar, coordenar e supervisionar as atividades administrativas e de secretaria dos estabelecimentos de ensino;
 2. Manter em dia a escrituração, preencher boletins estatísticos, lavrar e assinar atas, receber, redigir e expedir correspondências em geral dos estabelecimentos de ensino;
 3. Elaborar e distribuir boletins de notas, histórico escolar e outros similares;
 4. Lavrar termos de abertura e de encerramento dos livros de escrituração dos estabelecimentos de ensino;
 5. Redigir e subscrever, de ordem de Direção, editais de chamada, matrículas e outros similares;
 6. Classificar, protocolar e arquivar papéis, documentos e correspondências e registrando entrada, saída e movimentação de expedientes;

7. Manter atualizados os assentamentos referentes ao corpo docente e discente;
 8. Organizar e manter atualizados prontuários de legislação referente ao ensino;
 9. Receber, conferir e distribuir material necessário ao trabalho, de acordo com normas predeterminadas;
 10. Manter atualizado o registro de material de consumo e efetuar tombamento do material permanente, registrando os dados e avarias;
 11. Executar trabalhos de mecanografia e reprografia;
 12. Executar outras tarefas semelhantes.
- QUALIFICAÇÃO ESSENCIAL PARA A SELEÇÃO:
- ESCOLARIDADE: ensino médio completo;
 - OUTROS: condições especiais estabelecidas em edital. (Lei 11.672/2001)

O plano de carreira dos funcionários de escola confere o benefício de mudança de nível de acordo com os níveis expostos a seguir: Nível I: ensino fundamental completo; Nível II: ensino médio completo; Nível III: ensino superior completo na área de Educação ou correlato com as atribuições do cargo. O plano de carreira também confere o benefício de promoção por antiguidade ou por merecimento.

4.2 Análise dos Dados

Através do questionário a pesquisa desenvolvida foi aplicada para levantar os fatores de motivação dos secretários de escola. O questionário foi dividido em dois módulos, sendo que no módulo I se traça o perfil dos servidores e no módulo II levantam-se os fatores de motivação.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

A seguir são demonstrados os dados obtidos no módulo I do questionário:

O primeiro gráfico demonstra que a população pesquisada já tem certa maturidade visto que dos 9 entrevistados 5 (56%) encontram-se na faixa acima dos 40 anos e 3 (33%) estão na faixa dos 31-35 anos, não havendo nenhum representante nas faixas de idade abaixo de 31 anos.

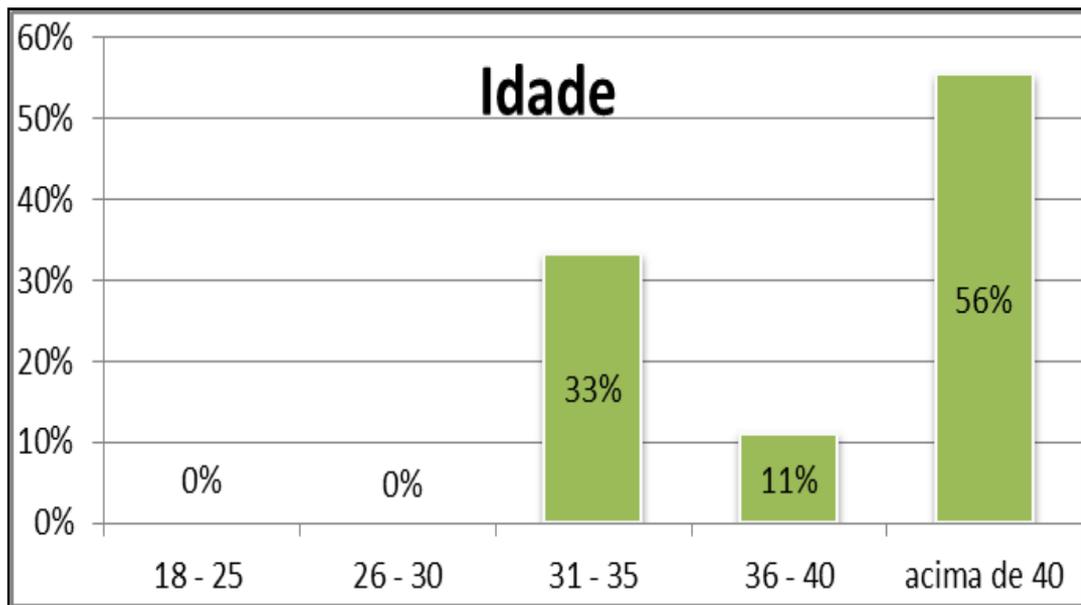


Gráfico 1 - Perfil por idade

Analisando o perfil por escolaridade no Gráfico 2 podemos ver que a grande maioria dos entrevistados (89%) não se encontra mais no nível de escolaridade mínima exigida para o cargo que é o Ensino Médio. Dos 9 entrevistados 8 fizeram alguma graduação, 3 destes foram além e fizeram alguma especialização, o que é louvável visto que o Plano de Carreira dos servidores de escola não contempla este nível de estudo.

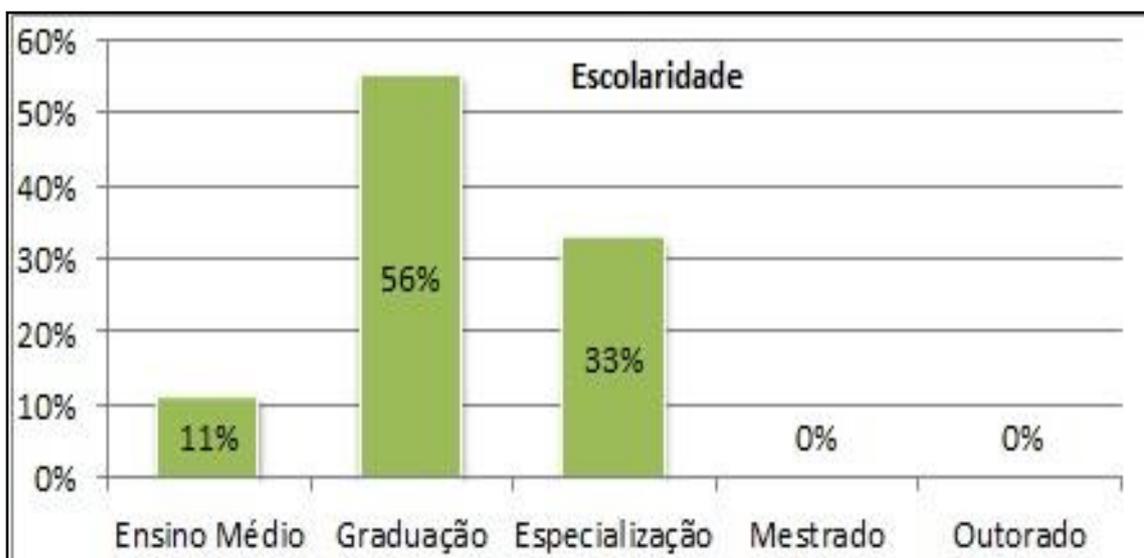


Gráfico 2 - Perfil por escolaridade

No perfil por renda familiar mensal ocorre, em parte, um reflexo do perfil por escolaridade, porém com certas diferenças provavelmente por que a questão levantada foi renda familiar e não individual. Justifica-se o levantamento do perfil da renda familiar, pois necessidades de existência (por exemplo, fome, sede, abrigo), de acordo com conhecimento notório, podem ser supridas não somente pela renda individual como também pela renda familiar.

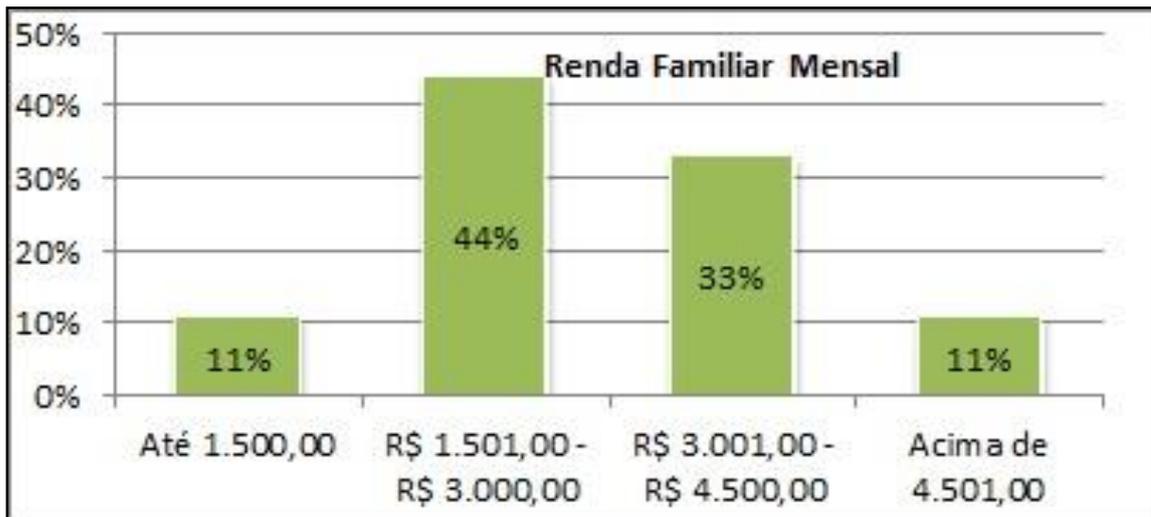


Gráfico 3 - Perfil por Renda Familiar Mensal

No gráfico podemos ver que todos os 9 servidores entrevistados são do gênero feminino.

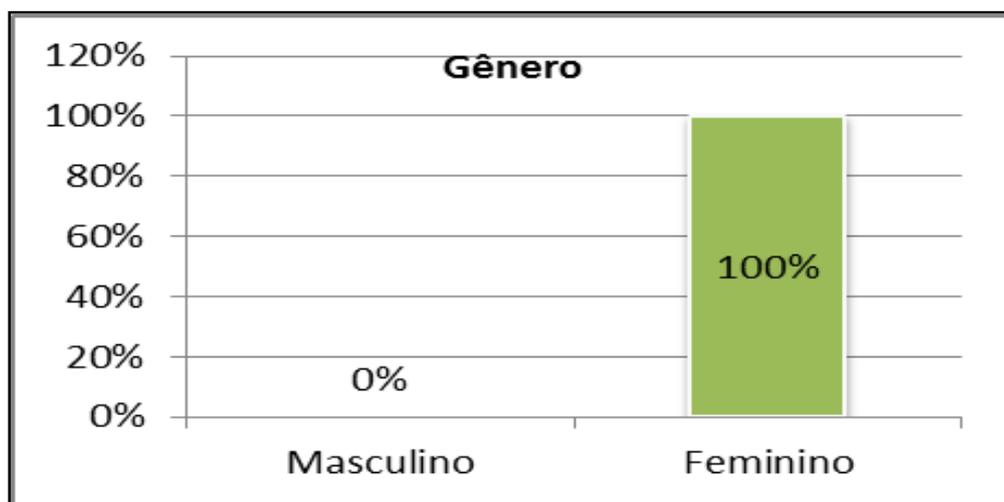


Gráfico 4 - Perfil por Gênero

A análise tempo no cargo demonstra equilíbrio entre os que possuem entre 6 e 10 anos de cargo, 3 dos entrevistados (33%), e os que possuem acima de 16

anos, também 3 entrevistados (33%). Chamando a atenção para a falta de concurso público para o cargo nos últimos anos, lembrando que secretários com menos de 8 anos na função são contratados, pois em 2007 foram chamados os últimos nomeados em concurso para o cargo.

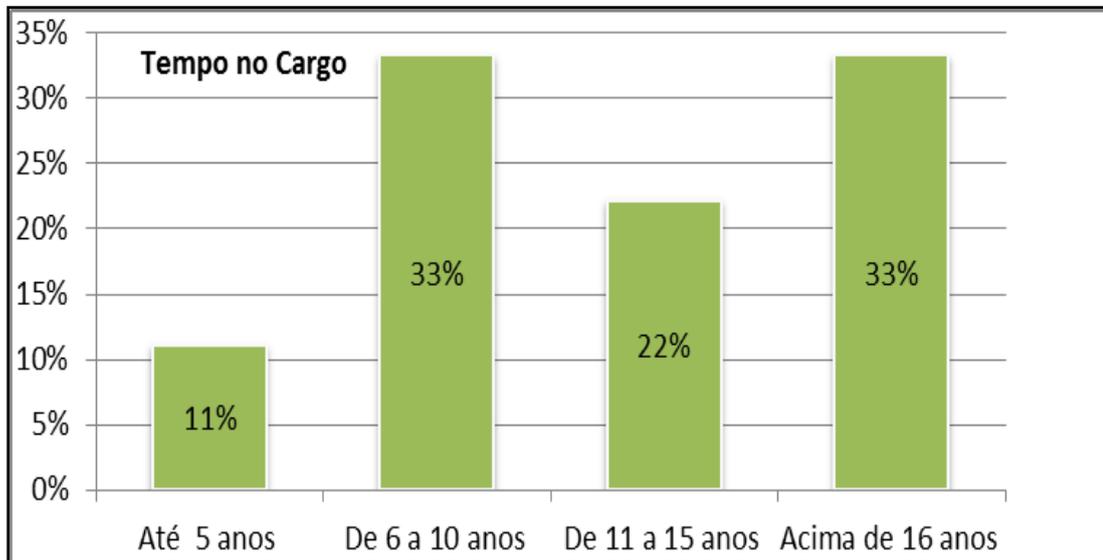


Gráfico 5 - Perfil por Tempo no Cargo

4.2.2 Análise dos Dados

Neste módulo II da pesquisa se obteve os seguintes resultados apresentados de acordo com a teoria ERG de Aldenfer:

Quanto à avaliação das afirmativas que contemplam as necessidades de existência (Gráfico 06): 4 entrevistados (44%) concordam totalmente e 3 (33%) concordam parcialmente que o ambiente físico de trabalho é adequado para a realização das tarefas; 5 entrevistados (55%) concordam totalmente que tenham equipamentos adequados e suficientes para realizar sua função; 3 entrevistados (33%) concordam totalmente e também 3 (33%) concordam parcialmente que a estabilidade do serviço público lhes traga segurança e satisfação; 5 entrevistados (55%) discordam totalmente da afirmativa sinto-me satisfeita com a remuneração que ganho. Os gráficos apresentam percentuais detalhados de todas as respostas.

De acordo com as estatísticas apresentadas, podemos entender que a maioria dos entrevistados encontra-se satisfeitos quanto às necessidades de existência, que se referem aos nossos requisitos materiais básicos: ambiente físico

adequado para a realização das tarefas, equipamentos adequados e suficientes para realizar as funções, segurança e satisfação pela estabilidade.

A exceção ocorre pela remuneração, onde 6 (66%) dos entrevistados demonstram que não estão satisfeitos com a remuneração que recebem. A análise mostra o que foi evidenciado na teoria dos dois fatores, onde se percebe que o salário, quando se refere apenas ao valor bruto, não se trata de um valor motivacional, pois conforme pode ser visto os entrevistados não recebem altos salários e ainda assim consideram-se motivados. E ainda de acordo com a teoria da equidade a satisfação é resultado de uma remuneração justa e principalmente com equidade, para que pessoas que exercem o mesmo cargo ou possuem a mesma responsabilidade, recebam a mesma remuneração, evitando a geração de conflitos e a melhora da satisfação.

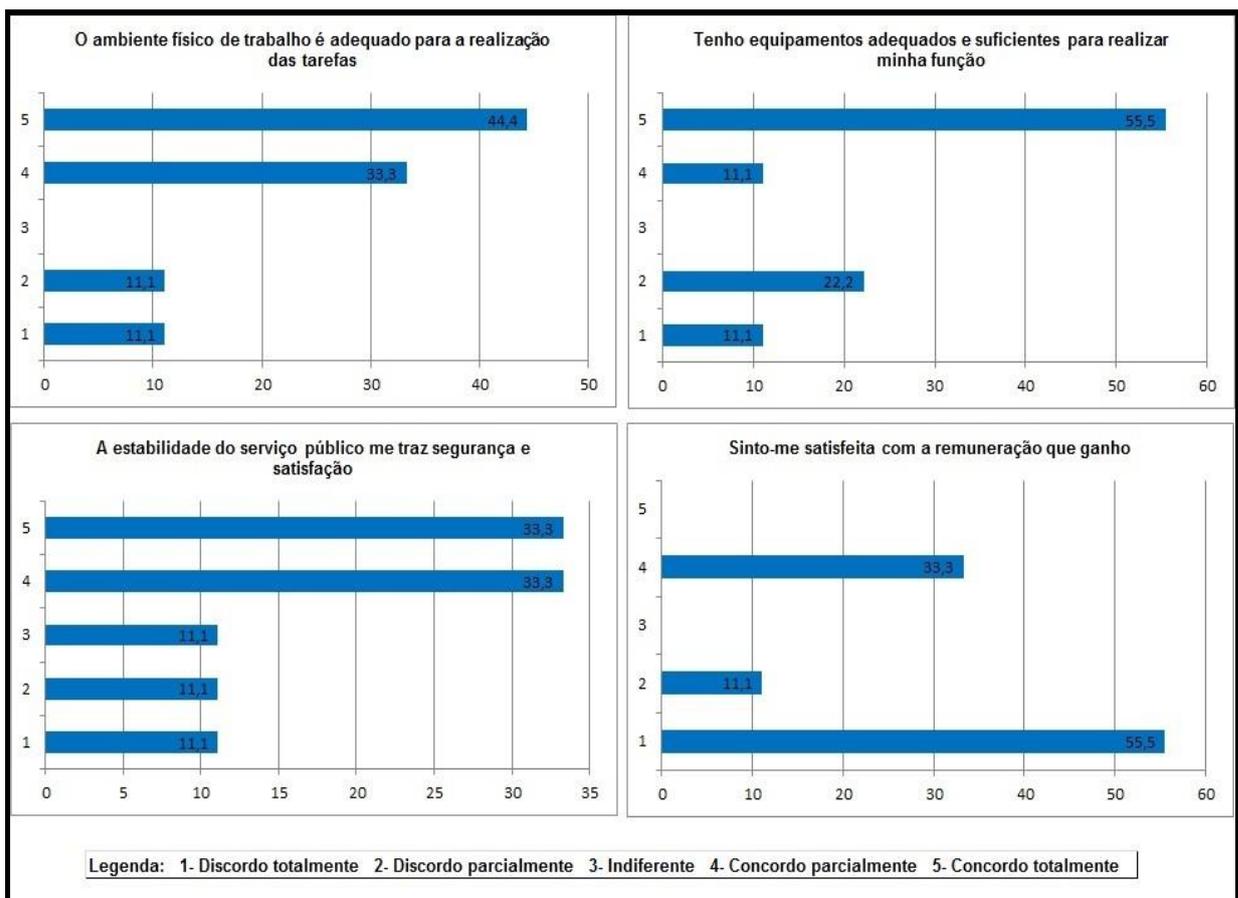


Gráfico 6 - Afirmativas quanto às necessidades de existência

Quanto à avaliação das afirmativas que contemplam as necessidades de relacionamento (Gráfico 07) apresentam-se os seguintes resultados: 4 entrevistados (44%) concordam plenamente e 3 (33%) concordam parcialmente que há trabalho em equipe; 4 entrevistados (44%) concordam parcialmente e 3 (33%) concordam totalmente que a sua capacidade profissional é valorizada; 6 entrevistados (66%) concordam totalmente que existe uma boa comunicação com o gestor; 3 entrevistados (33%) concordam totalmente e outros 3 (33%) concordam parcialmente que no seu setor de trabalho não existe conflitos.

Podemos ver que quanto às necessidades de relacionamento a ampla maioria concorda com as afirmativas apresentadas, demonstrando que há trabalho em equipe, valorização da capacidade profissional, boa comunicação o gestor e inexistência de conflitos. De acordo com a teoria ERG as necessidades de relacionamento (o desejo de manter importantes relações interpessoais), são desejos de status e sociabilidade e precisam da interação com outras pessoas para ser atendido.

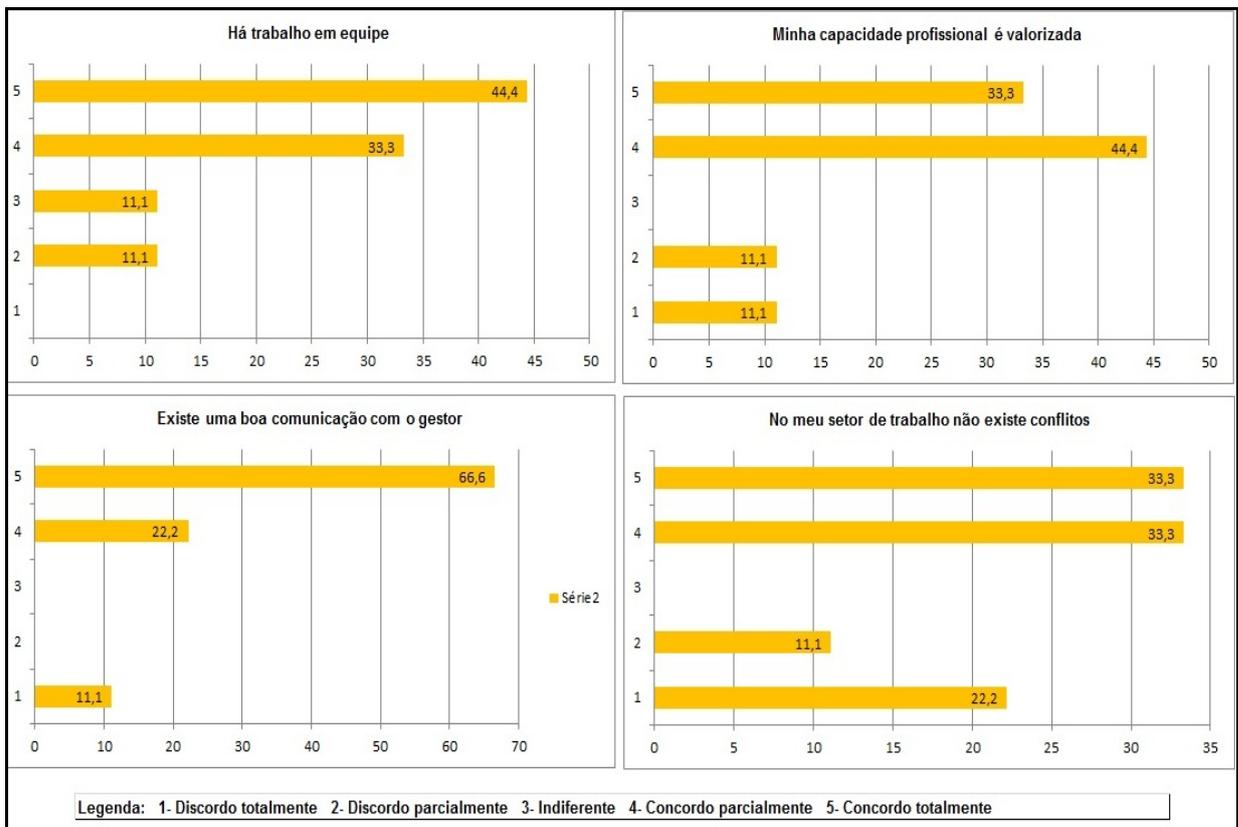


Gráfico 7 - Afirmativas quanto às necessidades de relacionamento

Quanto à avaliação das afirmativas que contemplam as necessidades de crescimento (Gráfico 08): 4 dos entrevistados (44%) concordam plenamente e outros 4 (44%) concordam parcialmente que estão satisfeitos com o ambiente de trabalho; 5 dos entrevistados (55%) concordam plenamente e 2 (22%) concordam parcialmente que se sentem orgulhosas em trabalhar na instituição; 2 dos entrevistados (22%) concordam plenamente e 6 (66%) concordam parcialmente que são reconhecidas pelo trabalho que desempenham; 6 dos entrevistados (66%) concordam plenamente e 2 (22%) concordam parcialmente que tem autonomia e responsabilidade no seu trabalho; 4 dos entrevistados (44%) concordam parcialmente e 1 (11%) concorda plenamente que tenham autonomia para resolver conflitos/melhorias; 3 entrevistados (33%) discordam parcialmente e 2 (22%) discordam plenamente que seu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira; 3 entrevistados (33%) discordam parcialmente e 2 (22%) discordam plenamente que seu trabalho permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais.

As afirmativas que contemplam as necessidades de crescimento são as mais sutis de se verificar, pois de acordo com Robbins (2005) são relativas ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Quanto às respostas às duas últimas afirmativas apresentadas foram as que apresentaram maior desequilíbrio, pois se verificou certo empate técnico nas questões meu trabalho oferece oportunidade de progresso na carreira e meu trabalho permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais, porém pendendo mais para a não concordância com essas afirmativas pela diferença de apenas 1 entrevistado.

Assim podemos ver que existe uma boa satisfação com o ambiente de trabalho, os secretários são reconhecimento pelo trabalho desempenhado, tendo autonomia e responsabilidade no seu trabalho e sentem orgulho em trabalhar na instituição.

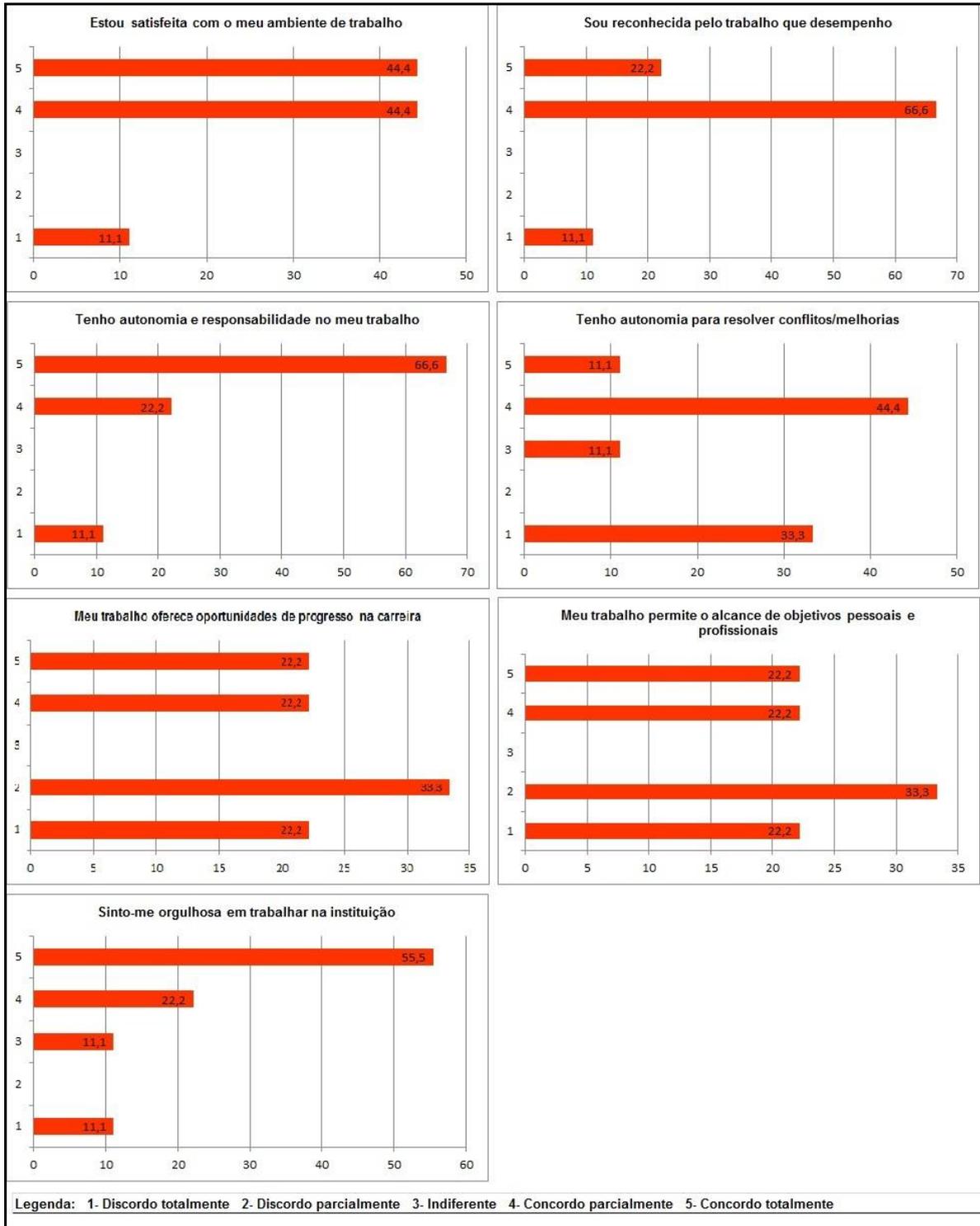


Gráfico 8 - Afirmativas quanto às necessidades de crescimento

Com relação à afirmativa “Considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado” (Gráfico 09) 3 dos entrevistados (33%) concordam totalmente e outros 3 (33%) concordam parcialmente com essa afirmativa, ou seja, a maioria dos

secretários considera-se motivados. O que vem a ser corroborado por Robbins ao afirmar que:

o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias (...). O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediências às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, a aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero. Isso significa que a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos. (ROBBINS, 2005, p. 66).



Gráfico 9 - Considero-me um profissional motivado

Foi solicitado aos entrevistados que entre as opções dadas marcassem os três principais fatores que interferem na satisfação e motivação para o trabalho, o gráfico a seguir (Gráfico 10) demonstra o resultado, onde gostar do que faz é o que mais satisfaz/motiva os entrevistados com 5 pontos (19%), depois estão empatados com 4 pontos (15%) cada um os itens estabilidade e remuneração, posteriormente com 3 pontos (11%) encontram-se empatados os itens relevância do trabalho para a sociedade, incentivos para o desenvolvimento profissional e relacionamento com os colegas de trabalho. Uma das conclusões que se chega ao verificar essa questão juntamente com a questão anterior é que os profissionais que atuam nas secretarias da escola gostam do que fazem, pois na questão anterior vimos que se consideram motivados.

No intuito de verificar se, diante do atual cenário, os ocupantes dos cargos de secretário de escola sentem-se motivados a permanecer no quadro de servidores ou buscar alternativas, foi feita a seguinte pergunta: “Diante da atual situação em que me encontro, me sinto motivada a” sendo que a alternativa escolhida por 5 dos entrevistados (56%) foi buscar uma colocação mais vantajosa através de concurso público, logo após por 3 dos entrevistados (33%) foi respondido permanecer no cargo atual e finalmente com apenas uma resposta (11%) foi respondido buscar uma colocação mais vantajosa através da iniciativa privada. Percebe-se nesse ponto da pesquisa que apesar de 6 (66%) dos secretários pesquisados considerarem-se profissionais motivados, um número ainda assim bem expressivo de 6 secretários (66%) tem o desejo de buscar uma colocação melhor, mais vantajosa. Isso demonstra que existe a busca por uma valorização salarial maior como visto (no gráfico 06) que um percentual grande representado por 6 entrevistados demonstrou-se insatisfeito com a remuneração que recebe. Neste caso a baixa remuneração não os desmotiva quanto ao trabalho, pelo fato de realmente gostarem do que fazem, mas a baixa remuneração os motiva a buscarem algo que possa satisfazer essa necessidade, o que é corroborado pela teoria da equidade (Robbins, 2005) que apresenta seis escolhas, onde espera-se que o trabalhador faça uma dentre as seis escolhas, e a sexta escolha é justamente abandonar o terreno (deixar o emprego).



Gráfico 10 - Fatores que interferem na sua satisfação e motivação para o trabalho

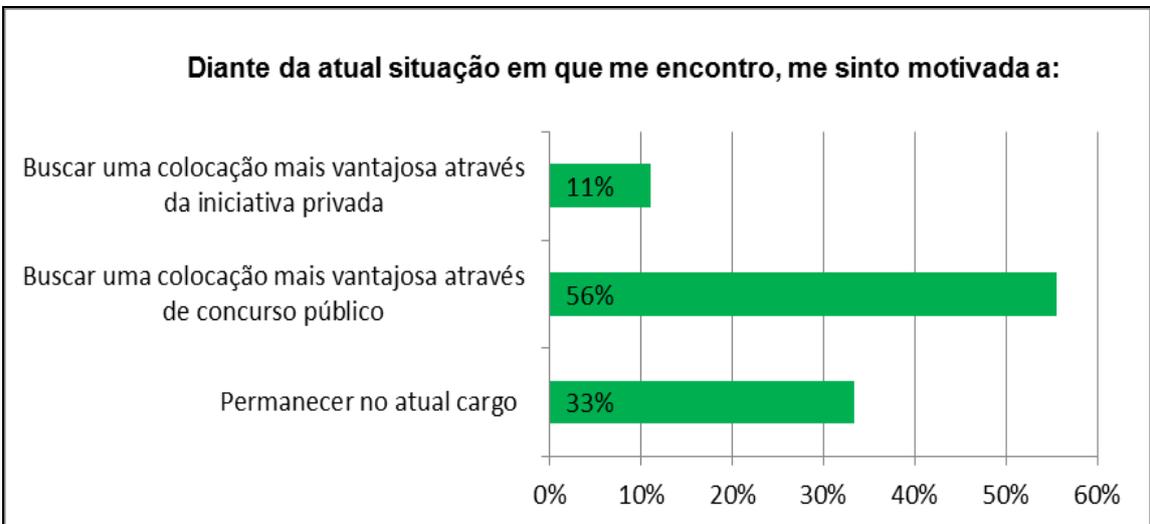


Gráfico 11 - Diante da atual situação, me sinto motivada

A questão 24 foi a única questão discursiva para os secretários expressarem sua opinião. A pergunta foi a seguinte: Através de sua experiência profissional, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior motivação dos secretários de escolas (opcional).

Se tratando de uma questão de resposta opcional apenas 5 dos 9 entrevistados responderam, conforme apresentadas a seguir:

Entrevistado A: Um dos principais fatores para que possamos ter um bom desempenho em nosso cargo, seria primordial que tenhamos uma capacitação qualificada para um maior desenvolvimento e clareza em executar nossas tarefas, em todas as atividades que desempenhamos. Quando começamos a atuar em escolas não sabemos e nem somos orientados como proceder, esta é um das grandes dificuldades que enfrentei, contamos com a ajuda de nossos colegas e isto que nos auxilia e que me motiva.

Entrevistado B: Maior diálogo entre equipe diretiva e setores (comunicação ainda é falha); a escola necessita valorizar e saber o real valor de sua autonomia em relação à Coordenadoria (têm-se a impressão de que muitas direções ainda apresentam certo “medo” de se imporem frente à CRE); maior preparação para as novidades a serem implantadas nas escolas (os sistemas, métodos de avaliação, etc.); cursos motivacionais realizados fora do ambiente escolar; maior flexibilidade e menor grau de imposições. O diálogo, na minha opinião, ainda é a melhor forma de se conquistar o respeito que se quer. Quem quer respeito, precisa saber primeiro respeitar. O fato de se estar alegre, cantando, não deveria ser incômodo para ninguém, mas um sinal de que alguém está feliz ali, naquele dia, naquele momento, não é mesmo? Por que ao invés de criticar não se unir e se divertir junto também?

Entrevistado C: Acho que devemos ser melhor remunerados, pois nosso trabalho é de 40 horas semanais.

Entrevistado D: Acredito que uma remuneração maior e um incentivo para que continuem os estudos, oferecendo cursos e formações para aperfeiçoar o nosso trabalho contribuiria muito para uma maior motivação.

Entrevistado E: Oportunidades de progresso na carreira. Opções de continuidade no serviço público, como contratos, concurso... na área do Magistério após aposentadoria sem prejuízos na condição de aposentado. Cursos técnicos para aperfeiçoamento no setor, que contribuam para melhorar o desempenho do secretário no trabalho burocrático, que é a real função da Secretária na escola.

Analisando as sugestões apresentadas pelos entrevistados para uma maior motivação, resumidamente foram abordados pelos entrevistados os seguintes pontos: capacitação/treinamento para novos secretários, treinamento para implantação de novos sistemas, cursos motivacionais, mais diálogo/menos

imposições, remuneração, incentivo para continuar estudando, oportunidade de progresso na carreira. Estes pontos abordados demonstram que os entrevistados tem o desejo de entregar um trabalho com qualidade e comprometimento, e conseqüentemente tem também o desejo de receber sua recompensa justa por esse trabalho. Isso é demonstrado mais uma vez pela teoria da equidade onde Robbins (2005) conclui que a teoria da equidade demonstra que para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas. Observando que, embora a maioria das pesquisas tenha se concentrado na remuneração, os funcionários parecem buscar a equidade na distribuição de outras recompensas organizacionais, e isto pode ser percebido na pesquisa, pois apesar da insatisfação com a remuneração recebida ainda assim a maioria dos entrevistados considera-se um profissional motivado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fato de haver alto interesse em buscar uma colocação mais vantajosa, seja através de concurso público ou na iniciativa privada, é lamentável e deveria ser percebido pelos gestores públicos que tem a possibilidade de mudar essa realidade. Visto que expressiva maioria buscou uma qualificação maior através de formação profissional, tanto na graduação quanto na pós-graduação o que demonstra que estes profissionais estudaram além do que podem ser beneficiados pelo que lhes oferece o seu plano de carreira.

Sendo que os secretários de escola ingressam no cargo no nível II, pois possuir ensino médio completo é requisito básico para o cargo, podendo avançar somente até o nível III. Não são contemplados no plano de carreira outros níveis de estudo. Temos neste ponto uma particularidade, os cursos de nível técnico também não são contemplados para a valorização profissional dos funcionários de escola, e em 2014 ocorreu a formatura da primeira turma do Profucionário na cidade de São Lourenço do sul, com a participação de funcionários de escola das redes municipal, estadual e particular. De acordo com descrição do MEC:

O Profucionário é um programa que visa a formação dos funcionários de escola, em efetivo exercício, em habilitação compatível com a atividade que exerce na escola. A formação em nível técnico de todos os funcionários é uma condição importante para o desenvolvimento profissional e aprimoramento no campo do trabalho e , portanto, para a carreira. O Decreto 7.415 de 30 de dezembro de 2010 institui a política nacional de formação dos profissionais da educação básica e dispõe sobre a formação inicial em serviço dos funcionários da escola. Entre seus objetivos fundamentais, está a valorização do trabalho desses profissionais da educação, através do oferecimento dos cursos de formação inicial em nível técnico proporcionados pelo Profucionário.

Estes fatos demonstram que ao buscarem e alcançarem outra colocação profissional o quadro de servidores de escola perderá profissionais experientes e bem preparados para exercer suas funções e prestar um serviço público de qualidade.

Portanto os objetivos da pesquisa foram alcançados. Os resultados apontaram ainda que os fatores que mais interferem positivamente na sua satisfação e motivação para o trabalho são: primeiramente gostar do faz e posteriormente remuneração e estabilidade; mas não necessariamente os servidores têm essas

necessidades atendidas. As que mais são atendidas são: ter autonomia e responsabilidade no seu trabalho, ter uma boa comunicação com o gestor, satisfação com o ambiente de trabalho, ser reconhecido pelo trabalho que desempenha, orgulho em trabalhar na instituição, capacidade profissional valorizada, trabalho em equipe e ambiente físico adequado.

Por sua vez os fatores que mais geram insatisfação são remuneração e inexistência de oportunidade de progresso na carreira. Verificou-se ainda que os ocupantes dos cargos de secretários de escolas não se sentem motivados a permanecer no quadro de servidores. Portanto a sugestão apresentada é que o Plano de Carreira dos funcionários de escolas seja reformulado de forma a incluir níveis de estudos que não se encontram no atual plano de carreira, são eles: cursos de nível técnico, especialização, mestrado e doutorado.

A pesquisa veio a confirmar que as três categorias de Aldenfer funcionam simultaneamente e a motivação ocorre por meio de uma atenção simultânea das três, não pressupondo a existência de uma hierarquia rígida entre as categorias de necessidades (existência, relacionamento e crescimento).

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1993

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 1990

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. **Elementos do comportamento humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL, LEI Nº 8.112, DE 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm. Acesso em: 20/08/14.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: 1. Ed. São Paulo, 2007.

Lei 11.672/2001. Recursos Humanos/RS. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em: 28 abr. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MENESES, Iara Berenice de Oliveira Neves. **Motivação no ambiente de trabalho escolar: uma possibilidade na gestão pública?** Porto Alegre: UFRGS – EA – UAB/CAPES, 2012.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia Científica**: planejamento e técnicas de pesquisa: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo, LTR 2000.

ROBBINS. Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Transparência fiscal. Secretaria da Fazenda /RS. Disponível em:
<https://www.sefaz.rs.gov.br/Site/MontaMenu.aspx?MenuAlias=m_transp_inf_servidores>. Acesso em: 28 abr. 2015.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

Apêndice A – Questionário

Pesquisa sobre motivação organizacional

Caros colegas secretários de escolas:

Este questionário tem como objetivo, analisar o nível de motivação dos secretários das escolas estaduais da cidade de São Lourenço do Sul/RS. Os dados obtidos através deste questionário servirão de subsídios para o Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

As informações obtidas através deste questionário são sigilosas. Solicito que leia com atenção as perguntas e responda todas as questões com a alternativa mais próxima a sua realidade.

Obrigada pela sua colaboração!

MÓDULO I- Perfil

1 - Idade	2 – Nível de escolaridade	3 – Renda Familiar Mensal	4 - Gênero
() 18- 25 anos	() Ensino Médio	() Até R\$ 1.500,00	() Masculino
() 26 - 30 anos	() Graduação	() R\$ 1.501,00 - R\$ 3.000,00	() Feminino
() 31 - 35 anos	() Especialização	() R\$ 3.001,00 - R\$ 4.500,00	
() 36 - 40 anos	() Mestrado	() Acima de 4.501,00	
() Acima de 40 anos	() Doutorado		

5. Há quanto tempo trabalha no cargo?

- () Até 5 anos
- () De 6 a 10 anos
- () De 11 a 15 anos
- () Acima de 16 anos

MÓDULO II-

Para responder o questionário abaixo considere os seguintes conceitos: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Indiferente (4) Concordo parcialmente, (5) Concordo totalmente.

PERGUNTAS		1	2	3	4	5
6	Estou satisfeita com o meu ambiente de trabalho					
7	O ambiente físico de trabalho é adequado para a realização das tarefas					
8	Tenho equipamentos adequados e suficientes para realizar minha função					
9	Há trabalho em equipe					
10	A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação.					
11	Sinto-me orgulhosa em trabalhar na instituição					
12	Sou reconhecido pelo trabalho que desempenho.					
13	Minha capacidade profissional é valorizada					
14	Existe uma boa comunicação com o gestor					
15	Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.					
16	Tenho autonomia para resolver conflitos/melhorias					
17	No meu setor de trabalho não existe conflitos					
18	Sinto-me satisfeita com a remuneração que ganho.					
19	Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.					
20	Meu trabalho permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais.					
21	Considerando o meu ambiente de trabalho, de uma forma geral, minhas expectativas e objetivos, considero-me um profissional motivado.					

22. Entre as opções abaixo, marque os três principais fatores que interferem na sua satisfação e motivação para o trabalho.

- () Status e prestígio do serviço público
- () Instalações físicas
- () Remuneração
- () Relacionamento com os colegas de trabalho
- () Estabilidade
- () Plano de carreira
- () Autonomia de trabalho
- () Gostar do que faz
- () Reconhecimento pelo trabalho desempenhado
- () Incentivos para desenvolvimento profissional
- () Integração da equipe de trabalho
- () Relevância do trabalho para a sociedade

23. Diante da atual situação em que me encontro, me sinto motivada a:

- () Permanecer no atual cargo
- () Buscar uma colocação mais vantajosa através de concurso público
- () Buscar uma colocação mais vantajosa através da iniciativa privada

24. Através de sua experiência profissional, desafie-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior motivação dos secretários de escolas (opcional).
