UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Ionara Fin Cervieri

FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM ESCOLAS ESTADUAIS DO MUNICÍPIO DE SERAFINA CORRÊA

Porto Alegre, maio de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Ionara Fin Cervieri

FATORES MOTIVACIONAIS NO SERVIÇO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO EM ESCOLAS ESTADUAIS DO MUNICÍPIO DE SERAFINA CORRÊA

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli
Tutora: Prof.ª Me. Lena Maris Mazzotti Ribeiro

Porto Alegre, maio de 2015.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Lucas e Bruno Cervieri, razões da minha vida, a quem quero deixar um legado de contínuo aperfeiçoamento espiritual e educacional, buscando a excelência sem esquecer-se do amor ao próximo.

AGRADECIMENTOS

A minha família, pelo amor e compreensão na minha ausência durante o tempo dedicado aos estudos.

Ao Programa Nacional de Formação em Administração Pública - PNAP, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes, à Universidade Aberta do Brasil – UAB e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, pela oportunidade de aperfeiçoamento.

Ao professor Claudio Pinho Mazzili, pela orientação e suporte no pouco tempo que lhe coube.

Aos professores Tutores: Carlos Artur Gallo, Gabriela De Abreu Oliveira e Lena Maris Mazzotti Ribeiro, pelo incentivo, apoio e confiança.

Aos gestores das instituições pesquisadas que prontamente abriram as portas das escolas no momento das entrevistas e aplicação dos questionários e aos colegas que colaboraram com seriedade e honestidade.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

A motivação é como alimento para o cérebro, você não pode ter o suficiente em uma refeição. A motivação precisa de recargas contínuas e regulares para nutrir a fundo e transformar um ser humano em um vencedor.

PETER DAVIES

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo identificar quais são os principais fatores motivacionais para os servidores que desempenham funções em escolas públicas estaduais do município de Serafina Corrêa. A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa, com a aplicação da entrevista estruturada como instrumento para a categorização dos fatores e posterior aplicação de um questionário. A amostra foi composta por quinze servidores na fase de aplicação da entrevista e trinta servidores que desempenham suas funções nas escolas estudadas e que foram escolhidos aleatoriamente para responder ao questionário, para posterior análise de conteúdo. Os principais resultados consideram que os principais fatores são os que envolvem fatores motivacionais externos ao trabalho; relacionados à própria atividade; relacionados à organização e fatores motivacionais pessoais. Sendo que a importância maior foi relacionada aos fatores ligados à própria atividade, com o principal destaque para as atividades que exercem no momento e o retorno constante através do diálogo pelo superior, entendendo-se que assim os servidores sentem-se valorizados. Quanto à motivação de uma forma geral, os servidores atribuem ao reconhecimento, à relação que existe entre os superiores e colegas e também aos benefícios e incentivos oferecidos pelo estado. O principal resultado ficou por conta do amor que cada um sente pela profissão exercida, num misto de realização pessoal e reconhecimento/progresso dos alunos sempre destacando a importância e incentivo que a valorização tem para a motivação.

Palavras-chave: Fatores motivacionais, servidores, pessoas, gestão pública.

ABSTRACT

This study aimed to identify what are the main motivating factors for servers that hold positions in public schools in the municipality of Serafina Corrêa. The methodology was qualitative research, with the implementation of structured interviews as a tool for categorizing factors and subsequent application of a questionnaire. The sample consisted of fifteen servers in the interview phase of implementation and 30 servers that perform their functions in the schools and were randomly chosen to answer the questionnaire for analysis of content. The main results argue that the main factors are those involving external motivational factors to work; related to the activity itself; related to the organization and personal motivational factors. And the highest importance was related to factors linked to the activity itself, with the main emphasis on the activities engaged at the time and the steady return through dialogue at top, on the understanding that the servers feel valued. As for motivation in general servers attach to recognition, the relationship between superiors and colleagues and also the benefits and incentives offered by the state. The main result was due to the love that each feels for the profession practiced in a mixture of personal fulfillment and recognition / student progress stressing the importance and encouragement that the recovery has to motivation.

Keywords: Motivational factors, servers, people, public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Gestão de órgãos públicos.....20
Figura 2 – Processos de gestão de pessoas 36
Figura 3 – Gênero dos servidores 47
Figura 4 – Escolaridade dos servidores.....48
Quadro 1 – Idade dos servidores.....47
Quadro 2 – Ocupação dos servidores.....48
Quadro 3 – Tempo de serviço dos servidores.....49
Quadro 4 – Importância dos fatores motivacionais para os servidores.....50
Quadro 5 – Incentivo à motivação dos servidores.....51
Quadro 6 – Exemplos de incentivo à motivação praticados nas escolas.....52
Quadro 7 – Fatores de incentivo e estímulo ao trabalho 53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALRS - Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul
Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CRE - Coordenadoria Regional de Educação
ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento
PNAP - Programa Nacional de Formação em Administração Pública
RS - Rio Grande do Sul
SEDUC - Secretaria de Estado da Educação
UAB - Universidade Aberta do Brasil
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA 13

1.2 JUSTIFICATIVA 14

1.3 OBJETIVOS 14

1.3.1 Objetivo geral 14

1.3.2 Objetivos específicos 15

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 16

3 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO 19

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO 19

3.1.1 Motivação 19

3.1.1.1 Teorias motivacionais 21

3.1.2 Gestão Pública 32

3.1.3 Gestão de Pessoas 35

3.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38

3.2.1 Dados coletados com a aplicação da entrevista 39

3.2.2 Dados coletados com a aplicação do questionário 46

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS 54

REFERÊNCIAS 55

APÊNDICES 58

Apêndice A – Roteiro de entrevista 59

Apêndice B – Questionário aplicado aos servidores 60

Apêndice C – Entrevista servidor 1 62

Apêndice D – Entrevista servidor 2 63

Apêndice E – Entrevista servidor 3 64

Apêndice F – Entrevista servidor 4 65

Apêndice G – Entrevista servidor 5 66

Apêndice H – Entrevista servidor 6 67

Apêndice I – Entrevista servidor 7 67

Apêndice J – Entrevista servidor 8 69

Apêndice K – Entrevista servidor 9 70

Apêndice L – Entrevista servidor 10 71

Apêndice M – Entrevista servidor 11 72

Apêndice N – Entrevista servidor 12 73

Apêndice O – Entrevista servidor 13 74

Apêndice P – Entrevista servidor 14 75

Apêndice Q – Entrevista servidor 15 76

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira nas últimas décadas vem passando por mudanças significativas em seu método de gestão. Segundo Mauss e Souza (2008), o marco inicial destas mudanças, ocorreu com Emenda Constitucional nº 19, promulgada em 4 de junho de 1998, que dispõe sobre os princípios e as normas de administração pública, sendo que esta emenda visava implantar um sistema de controle das finanças direcionando, desta forma, as administrações à busca da eficiência e eficácia gerencial da gestão pública.

Junto com essa mudança de ordem funcional estão as pessoas que trabalham para o setor público. Acredita-se que na reestruturação das organizações sejam elas privadas ou públicas encontra-se uma realidade que obriga as mesmas a avaliarem e implementarem ações constantes que busquem motivar os funcionários tornando-os mais comprometidos no desenvolvimento de suas atividades.

Segundo Schermerhorn (2001), motivação se refere “as forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível de direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. O fator motivador pode ser identificado também dentro de uma equipe de trabalho e influenciado pela convivência e pela forma que esta equipe é liderada, pois uma equipe motivada obterá um melhor resultado final e a convivência, o respeito, a forma em que a equipe é conduzida será o reflexo final de um trabalho executado com prazer.

Não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento. “O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma forma dinâmica e persistente que provoca comportamentos” (CHIAVENATO, 2005).

Para exercer as atividades profissionais de gestão pública em qualquer espaço institucional o gestor deve, também, conhecer e dominar os instrumentos e técnicas de trabalho, responsabilizando-se pelo uso de entrevistas, reuniões de grupos, organização da população, diálogo reflexivo, elaboração de documentações específicas, entre outros, sem nunca se esquecer das pessoas. Os instrumentos de trabalho envolvem os meios através dos quais o gestor público realiza ações já planejadas, tendo em vista atingir objetivos claramente definidos; e as técnicas

requerem as habilidades no uso de instrumentos, de forma a que possa intervir qualificadamente.

Além dos detalhes técnicos da função, pesquisar sobre motivação ressalta o lado psicológico e emocional do servidor, já que este passa grande parte de seu dia dentro da instituição.

O projeto pretende delimitar a pesquisa a funcionários e professores de três escolas da rede pública estadual do município de Serafina Corrêa, onde proporcionará que cada pesquisado faça uma autoanálise sobre os principais fatores que os motivam para o trabalho. Diante do exposto pretende-se explorar a seguinte questão norteadora: quais são os fatores que motivam os servidores públicos para o trabalho?

1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Os órgãos públicos têm grande importância na sociedade devido à sua responsabilidade em gerir o dinheiro público de maneira socialmente responsável, desta forma as pessoas que trabalham para esses órgãos devem estar comprometidas com o resultado final. A gestão de pessoas ocupa um lugar de destaque nos dias atuais e tem sido tratada pelas organizações como ferramenta essencial para o desenvolvimento e obtenção de resultados.

O campo de estudo sobre motivação no trabalho é bastante rico e encontra-se uma vasta literatura nesta área. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de especulação por parte dos cientistas que estudam os fenômenos comportamentais nas organizações. Percebe-se, porém, uma escassez de estudos ligados à motivação na educação. Os trabalhos já publicados dão enfoque à motivação do funcionário público num sentido geral e alguns poucos à motivação do professor.

O servidor ou funcionário de escola é também considerado educador e deve se sentir motivado para realizar um trabalho de qualidade e um atendimento a contento. Ainda que as funções desempenhadas por esses profissionais não sejam exclusivas da instituição escolar, tais como: secretaria, finanças, monitoria, limpeza, merenda, etc., os funcionários dessas áreas exercem uma função educativa junto aos estudantes.

1.2 JUSTIFICATIVA

Motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários fatores que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa.

Justifica-se a escolha do tema porque a crescente globalização e tecnologia da informação fazem com que as organizações sejam capazes de competir na busca da obtenção de melhores resultados, mas muitas vezes acabam esquecendo-se dos fatores humanos, que dão sustentação ao ambiente de trabalho. Estas transformações têm feito com que as organizações acabem perdendo alguns fatores fundamentais como os valores humanos, a visão, o foco e principalmente, tem deixando de motivar seus funcionários não lhes proporcionando qualidade de vida no trabalho.

Se os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que tenham características distintas. Então se torna importante conhecer os fatores motivacionais, pois se sabe que as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de interesses pessoais sempre conduzem a algum tipo de conflito alterando o clima organizacional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar quais são os principais fatores motivacionais para os servidores que desempenham funções em escolas públicas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Efetuar uma revisão de literatura relacionada ao tema de pesquisa;
- Levantar os principais fatores motivacionais dos servidores estaduais nas escolas pesquisadas;
- Apresentar a análise de conteúdo dos resultados encontrados.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o caminho do pensamento e a prática da realidade, e a pesquisa é a atividade básica da ciência na sua indicação e construção da realidade, (MINAYO, 2007).

A metodologia do estudo permite avaliar e compreender de forma organizada as ideias a serem trabalhadas. Ao classificar a pesquisa é possível identificar os diversos passos que devem ser seguidos para que de forma ordenada se chegue ao resultado satisfatório da pesquisa.

De acordo com Gil (2001) pode-se classificar as pesquisas em exploratórias e descritivas, pois tal classificação é muito útil para estabelecer uma aproximação do conceito estudado.

Este é um estudo exploratório de caráter qualitativo, privilegiando como método de análise de dados a análise de conteúdo. Para Minayo (2007) os métodos qualitativos são as capazes de agrupar a questão da definição e da intencionalidade como essenciais aos atos, relações, estruturas sociais, sendo estas entendidas como construções humanas significativas.

O delineamento foi o de estudo de caso, que permite examinar diversos aspectos relacionados ao problema de pesquisa. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso investiga um fenômeno em seu contexto real permitindo uma melhor apreensão da realidade. Para a consecução dos objetivos, este estudo foi realizado num município localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul / Brasil, na cidade de Serafina Corrêa.

Yin (2005) aponta as seis principais fontes de informação quando da realização de estudos de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica realizada para o aporte teórico se utilizou como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada que pode ser observada no Apêndice A, aplicada pela própria pesquisadora a 30% da população total deste estudo, composta por cinco questões, nas quais os servidores podiam expressar sua opinião sobre os principais fatores que levam à motivação no trabalho.

Foram pesquisadas três escolas estaduais de Serafina Corrêa: Colégio Estadual Carneiro de Campos, Escola Estadual de Ensino Fundamental Geny Pinto Cadore e Escola Estadual de Ensino Fundamental 1º de Maio, sendo a primeira de ensino médio e as outras de ensino fundamental.

De 02 a 05/03/2015 foram realizadas as entrevistas com 15 servidores entre as três escolas, observando a proporcionalidade de 30% do total de nomeados em cada escola, para que se tivesse a percepção de quais os principais fatores motivacionais a serem pesquisados posteriormente, junto à outra amostra de servidores na fase da aplicação do questionário.

Optou-se por direcionar apenas aos servidores nomeados para que o resultado se apresentasse uniforme, já que os fatores como a estabilidade e vantagens pecuniárias pelo tempo de serviço só são concedidas a estes e são fatores influenciadores na motivação dos profissionais.

De posse das entrevistas respondidas foi possível elaborar um questionário já com as categorias de análise (fatores motivacionais) que se pretendia investigar. Este também foi aplicado aos servidores públicos nomeados e encontra-se no Apêndice B deste estudo. O questionário contém três blocos: Bloco I - Caracterização dos respondentes; Bloco II - Fatores motivacionais (12 afirmativas para a análise referente diversos fatores motivacionais - externos ao trabalho, relacionados à própria atividade, relacionados à instituição e pessoais) onde cada respondente posicionou-se assinalando com um x o grau de importância, sendo: 1 – Nenhuma importância, 2 – Fraca importância, 3 – Média importância; e Bloco III – sobre a motivação, com 10 questões, sendo dessas, duas questões abertas. Nas questões fechadas os respondentes deviam escolher a alternativa entre as opções: sempre, algumas vezes ou nunca, classificando assim sua motivação.

Foram entregues em 10 de março de 2015, os questionários aos diretores de três escolas estaduais totalizando 32 questionários, que representam 40% do total dos servidores registrados nas escolas pesquisadas. Foi solicitado que fossem distribuídos aleatoriamente, mas que houvesse representantes de todos os cargos públicos existentes na escola, para que se pudesse analisar o perfil e as opiniões dos servidores envolvidos sobre cada categoria de fatores motivacionais levantados na primeira fase. Os questionários foram recolhidos nas escolas no dia 31 de março de 2015.

No final, por não possuir uma amostra representativa os dados foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo proposta por Bardin, que a define como um conjunto de técnicas de investigação que, através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo relatado das comunicações, com a finalidade da interpretação das mesmas (BARDIN, 2009).

Na acepção de Bardin (2009, p.121), “as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação”.

Com base nas respostas dos instrumentos de pesquisa aplicados, não importando a amostra selecionada de cada escola, foi possível categorizar as informações, as quais propiciaram entender quais os principais fatores que motivam os servidores nas três escolas pesquisadas.

3 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão compilados conceitos sobre a motivação humana, bem como serão descritas algumas teorias motivacionais explicitadas em subitens, de forma a proporcionar conhecimento teórico sobre o assunto, servindo de embasamento para o restante da pesquisa.

Também se pode consultar o referencial teórico existente sobre gestão pública, gestão de pessoas e o trabalho no ambiente escolar, para posterior análise e avaliação do conteúdo que resultará da coleta de dados junto aos entrevistados.

3.1.1 Motivação

A palavra motivação provém do latim, é o que afirma Maximiano (2004) “a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Motivação é "a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS, 2000).

Montana (1999) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para Bergamini (1997):

> A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e autoidentidade.

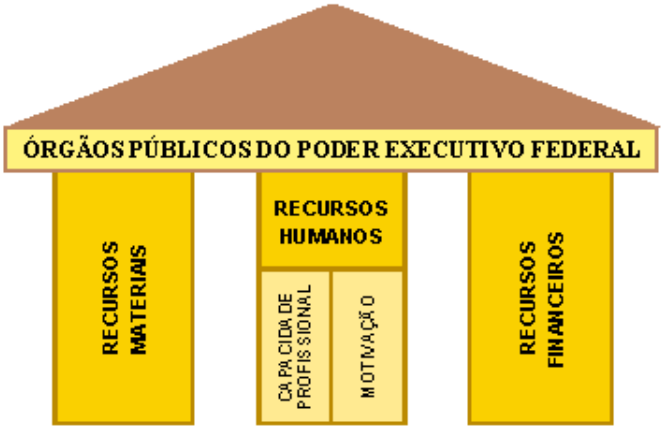
Chiavenato (2005) defende que “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Não há uma definição única e exata, cada autor apresenta a sua concepção sobre o assunto, mas todos se referem à motivação como a propulsão que contribui para a realização de um determinado desejo, sendo o motivo e a emoção o grande segredo do entusiasmo na realização de algum objetivo.

Para compreender a motivação humana, principalmente no ambiente de trabalho, é necessária a compreensão dos fenômenos comportamentais nestes ambientes. Neste sentido, os estudos sobre os fatores que influenciam a motivação humana inspiraram o surgimento de diferentes teorias acerca do assunto. As mais conhecidas são: Teoria de Maslow; Teoria dos dois fatores; Teoria da expectativa; Teoria X e a teoria Y de McGregor.

Torna-se interessante ressaltar que dentro da administração pública, seja federal, estadual ou municipal, os órgãos que procuram desempenhar a missão pelo qual a organização existe, estão sustentados por três pilares, que são os recursos materiais, recursos humanos e os recursos financeiros. Os autores Gomes e Quelhas (2003) mostram a figura 1 e observam que esses pilares são permeados por um sistema de planejamento, direção e controle.

Figura 1 – Gestão de órgãos públicos



Fonte: Gomes e Quelhas (2003, p. 2).

Dentro dos recursos humanos, são considerados como base a capacidade profissional e a motivação. A motivação é parte importante em qualquer empresa,

pois as pessoas são movidas por ela e se o administrador busca eficácia em sua gestão deve manter as pessoas sempre motivadas. Cabe aqui citar Gil (2001):

> Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento (GIL, 2001, p. 15).

Acredita-se que, se existir a satisfação das necessidades dos recursos humanos, a eficiência da organização pode ser aumentada. Desta forma, existe uma forte ligação entre a satisfação e a motivação, assim como a necessidade de considerar as subculturas que integram o sistema de gestão. Assim, necessidades e motivos individuais formam o ambiente de trabalho e compõem sua cultura organizacional, que pode ou não gerar motivação.

Existem várias teorias para explicar a motivação, tornando-se importante conhecer o que existe até então sobre as teorias propostas e sua classificação.

3.1.1.1 Teorias motivacionais

Elton Mayo, fundador do movimento das relações humanas, evidenciou que as teorias que buscavam explicar a melhoria da eficiência do indivíduo careciam do componente humano nas relações de trabalho. As conclusões obtidas, a partir da experiência de Hawthorne[1], revelaram que a produtividade do indivíduo estava relacionada principalmente com as variáveis psicológicas. Nessa linha, pode-se inferir que as soluções técnicas, proporcionadas por estudos e proposições na esfera da formulação de métodos e processos de trabalho, possuíam sensíveis limitações cuja explicação estava afeta à dimensão social das relações laborais (BERGUE, 2010, p. 264).

---

[1] Por volta de 1924, a empresa Western Eletric, fabricante de equipamentos telefônicos, financiou uma pesquisa em suas instalações industriais de Hawthorne, como parte de uma ampla assessoria para ajudá-la a resolver problemas comportamentais e de queda de produtividade. (CHIAVENATO, 2003).

As teorias da motivação foram desenvolvidas na segunda metade do século XX, e estão em constante pesquisa. Muitos estudiosos caracterizam estas teorias como do estudo da “Satisfação”, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações.

Para Silva (2005, p. 227) “qualquer teoria de motivação se preocupa em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos, e o processo que causa tais comportamentos”.

Conforme o pensamento de Silva (2005), as teorias cujo foco está em “o que” motiva o comportamento são chamadas teorias do conteúdo e aquelas cujo foco está em “como” o comportamento é motivado são chamadas teorias do processo.

Já Robbins (2002) e Spector (2005) dividiram as teorias em clássicas e contemporâneas, sendo:

> Clássicas: Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow); Teoria da Motivação–Higiene (Herzberg); e teoria X e Y (McGregor). Contemporâneas: Teoria Tríade Realização - Poder - Afiliação (McClelland); Teoria da Equidade (Adams); Teoria ERC (Clayton Alderfer); Teoria da Avaliação cognitiva (Deci); Teoria da Determinação de metas (Edwen Locke); Teoria do Reforço (Skinner); Teoria da Expectativa (Victor Vroom). (ROBBINS, 2002, p. 208).

As teorias clássicas, propostas nas décadas de 40 a 60, responsáveis pelo início do trabalho de investigação a cerca do assunto, não são muito sustentáveis em análises mais profundas. Já as teorias contemporâneas, são assim classificadas por apresentarem um grau razoável de documentação de suporte válido e não necessariamente pelo desenvolvimento recente (ROBBINS, 1999).

Chiavenato (2005) afirma que as teorias sobre a motivação são úteis no sentido de fornecerem ao gestor o conhecimento das necessidades humanas no ambiente de trabalho. E, a possibilidade de tentar motivar sua equipe, a fim de que esta se comporte conforme os objetivos da organização, em prol de resultados positivos para ambos (indivíduo e organização). De acordo com o autor, a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas. A pirâmide das necessidades proposta por Maslow é analisada a partir da base onde se encontram as mais básicas, para o topo onde estão as mais sofisticadas.

Robbins (2002) explica que a teoria de Maslow organiza as necessidades em cinco níveis: Fisiológicas, as necessidades mais básicas; segurança, aquelas que

fazem com que o indivíduo queira se proteger de danos físicos ou emocionais; sociais, as necessidades ligadas à interação do indivíduo com outras pessoas ou com o grupo; estima, incluem-se fatores internos e externos; autorrealização envolve a busca pelo desenvolvimento pleno de todo o potencial intelectual do indivíduo. Assim, ao passo que uma necessidade é atendida, a próxima torna-se mais dominante.

Um dos alicerces da teoria de Maslow é a crença de que o homem tem uma tendência natural ao autodesenvolvimento e crescimento pessoal. Baseando-se nisto, defende a tese de que a motivação humana é dada pelas necessidades acima categorizadas e que, conforme estas necessidades vão sendo satisfeitas, o indivíduo passa a sentir-se motivado para a satisfação do próximo grupo hierárquico.

No entanto, existem críticas à teoria das necessidades de Maslow, já que a teoria não oferece comprovação, na prática, de que a satisfação de uma necessidade ativa um movimento em direção a outro nível. Nem que as necessidades não satisfeitas geram a motivação.

Para Spector (2005), essa teoria foi considerada inválida, pois é estruturada em dois fatores, satisfação *versus* insatisfação. Há críticas também quanto ao procedimento utilizado por Herzberg, por conta do viés de auto conveniência, onde há a tendência de atribuir os próprios sucessos a fatores internos e colocar a culpa pelo fracasso em fatores externos. A teoria é incoerente com pesquisas anteriores e ignora variáveis situacionais.

Com base em Chiavenato (2006), as necessidades humanas são apresentadas em uma pirâmide na qual o homem “é uma criatura que expande suas necessidades” (p. 111). À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Além da teoria de Maslow, identifica-se ainda nos estudos de Chiavenato (2006), a teoria dos dois fatores de Herzberg, embasada na ideia de que para trabalhar a motivação é preciso de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. De maneira sucinta, os fatores higiênicos englobam as condições físicas e ambientais de trabalho tais como (salários, benefícios sociais, políticas da instituição dentre outros). Enquanto os fatores motivacionais “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” (CHIAVENATO, 2006, p. 69).

Chiavenato (2003) conta que Frederick Herzberg, psicólogo norte-americano nascido em 1923, realizou uma pesquisa no final dos anos 50 na qual fez perguntas a 203 engenheiros e contadores de Pittsburg sobre satisfação e insatisfação no emprego. As perguntas eram do tipo: “Você pode descrever, detalhadamente, o que sente quando está excepcionalmente bem no trabalho?” e “O que sente quando está excepcionalmente mal no trabalho”?

O mesmo autor diz que o método de pesquisa como seus resultados não foram considerados nada originais, mas resultaram em boas ideias sobre o que leva as pessoas a reagirem com relação ao trabalho.

Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas, por isso essa teoria também é chamada de teoria dos dois fatores. Chamou os fatores instintivos de fatores de manutenção porque apenas mantêm a satisfação quando presentes ou causam insatisfação quando ausentes, mas não geram nenhum aumento de satisfação. Esses fatores incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc. Fazendo uma analogia com um hospital ele os chamou de fatores higiênicos e funcionam como a higiene no hospital não faz o paciente melhorar, apenas evita que ele fique ainda mais doente. Assim esses fatores não geram satisfação, mas, evitam a insatisfação, portanto devem estar presentes, caso contrário não haverá motivação (CHIAVENATO, 2003).

Os fatores vinculados às necessidades humanas individualizadas compõem as condições intrínsecas ao próprio trabalho tais como: realização, desafio, responsabilidade, progresso. Herzberg os chamou de fatores causadores de satisfação ou motivadores, são os que efetivamente nos motivam quando estão presentes, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação. Classificou-os como extrínsecos e intrínsecos.

- Extrínsecos: Quando ausentes geram forte insatisfação, mas quando estão presentes não geram grande motivação (salário; segurança no trabalho; status; métodos empresariais; qualidade da supervisão; relações interpessoais);
- Intrínsecos: quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação (realização; reconhecimento; responsabilidade; progresso; o próprio trabalho; possibilidade de crescimento).

Assim a teoria dos dois fatores afirma que: a satisfação no cargo é função dos fatores motivadores, intrínsecos ao próprio trabalho; e a insatisfação no cargo é função dos fatores extrínsecos, que formam o contexto no qual o trabalho é realizado.

Resumindo pode-se afirmar que a insatisfação no cargo é função do contexto: se os fatores higiênicos estiverem ausentes, geram total insatisfação, mas se estiverem presentes não geram grande satisfação. Por outro lado, a satisfação no cargo é função do próprio trabalho: se os fatores motivacionais estiverem presentes geram muita satisfação, mas se estiverem ausentes não geram nenhuma insatisfação.

Segundo Cunha et al. (2006, p. 162), aumentar a motivação dos trabalhadores através da intervenção nas condições de trabalho (fatores higiênicos os efeitos são temporários, já que evitam atitudes e não estimulam atitudes positivas).

Robbins (2002) explica que, segundo essa teoria, os fatores intrínsecos são associados com a satisfação com o trabalho. Enquanto os fatores extrínsecos são relacionados com a insatisfação. Os fatores causais da satisfação no trabalho são independentes e diferentes daqueles que causam a insatisfação. Logo, se o gestor promover fatores que levam à satisfação, não significa que estará eliminando a insatisfação. Do mesmo modo, se eliminar os fatores que causam insatisfação, não estará necessariamente motivando os servidores.

Chiavenato (2005) acrescenta que para proporcionar a motivação no trabalho, o cargo deve ser planejado de forma flexível e desafiante, para incentivar e acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

Entende-se que as necessidades como as de reconhecimento, salário e responsabilidade podem funcionar igualmente como fatores de higiene e motivacionais. Entretanto, a teoria de Herzberg trouxe uma importante colaboração para o enriquecimento de cargos, bem como para a reformulação do trabalho e o desenvolvimento de carreiras.

Segundo Robbins (2002), a **teoria X e Y** de Douglas McGregor propõe duas visões diferentes do ser humano, sob o ponto de vista dos executivos. Na teoria X predomina o princípio de que os funcionários não gostam do trabalho, são preguiçosos e evitam a responsabilidade, assim a única forma de fazê-los mostrarem um bom desempenho é através da coação. A teoria Y parte do princípio

de que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis e demonstram auto-orientação. E podem ser estimulados de forma não coercitiva.

Marras (2000) observa que a questão de ser classificado X ou Y depende do ponto de vista do gestor. Isso significa que o ângulo de análise do indivíduo pode causar um forte impacto nos resultados organizacionais, uma vez que o modo de ser ou como o indivíduo é visto tem grande importância para os relacionamentos intrapessoais e interpessoais.

Acredita-se que a teoria dos dois fatores consolidou o princípio de que a motivação vem do trabalho e não do ambiente. Se bem que somente as condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho no indivíduo.

Quanto às teorias contemporâneas, o autor David McClelland elaborou sua teoria de realização também denominada **teoria das necessidades adquiridas**. De acordo com Silva (2005), David McClelland dividiu a teoria em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

a) Necessidades de realização - O desejo de alcançar algo difícil exige um padrão de sucesso, domínio de tarefas complexas e superação de outras: é uma necessidade de desafio para realização pessoal e para o sucesso em situações competitivas.
b) Necessidade de afiliação - O desejo de estabelecer relacionamentos próximos pessoais, de evitar conflito e estabelecer fortes amizades: é uma necessidade social de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamentos significativos com pessoas.
c) Necessidade de poder – O desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre outros: é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas.

Considera-se que as pessoas que tem a necessidade de realização como motivadora, primeiramente focalizam o crescimento pessoal, em fazer melhor e preferencialmente fazer sozinhas. E pedem uma resposta do trabalho que estão realizando para fazerem a sua avaliação e dizerem como estão se saindo. Penso que não gostam de ganhar por sorte, mas preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou pelo fracasso. Podendo-se afirmar então que nunca deixam os resultados por conta da sorte.

Dentre as teorias motivacionais do processo, se destaca ainda a **teoria da equidade** de J. Stacy Adams que está baseada na comparação entre os funcionários pelos salários recebidos, ou seja, o individuo acredita que as recompensas recebidas pela contribuição do seu trabalho são menores do que as recompensas dos esforços dos outros. De acordo Silva (2005), Adams faz uma relação entre os resultados (recompensas) com os esforços (contribuições) que se iguala à razão percebida pela a equidade. Já a inequidade ocorre na avaliação de relações de resultados para os esforços, resulta em sentimento de desigualdade, quando uma inequidade ocorre, a teoria estabelece que o indivíduo seja motivado a atuar no sentido de remover o desconforto e restabelecer um senso de equilíbrio.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria da equidade considera a organização como um sistema de contribuições e recompensas. Essa teoria avalia a contribuição dos indivíduos em relação ao que recebem como recompensa da organização em que trabalham. O autor explica que os funcionários comparam seu esforço e recompensa com o esforço e recompensa dos outros em situação semelhante. A partir dessa comparação escolhem uma das alternativas de comportamento. Mudar sua contribuição, a recompensa, os pontos de comparação, ou a própria situação, transferindo-se de cargo ou demitindo-se.

Também chamada de Teoria do Equilíbrio, tem por base a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual à da outra. A contribuição desta teoria no ambiente organizacional reside na possibilidade de se aferir o clima no trabalho, por permitir a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo.

A percepção individual de equidade na distribuição destas recompensas se processa de forma comparativa entre as pessoas com base em quatro tipos principais de referências:

- A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual;
- A própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual;
- Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização;
- Outra pessoa ou grupo de pessoa, em organizações diferentes.

Estas medidas de comparação percebidas pelo indivíduo não resultam em conflitos no trabalho, haja vista que prevalece a equidade do comportamento, todavia, se há falta de isonomia no trato das pessoas, terão implicações motivacionais para a organização.

Sobre a relação de inequidade, pode-se dizer que as pessoas geralmente mostram-se mais tolerantes quando recebem um super pagamento do que com o recebimento de um pagamento inferior. Então, a teoria da equidade não funciona bem quando aplicada à pequena parcela de indivíduos que não têm interesse em se manter na relação de igualdade. O ponto positivo dessa teoria é de que ela defende fundamentalmente a necessidade de justiça no local de trabalho.

Silva (2005), mostra que há uma variação da teoria das necessidades de Maslow, e esta foi estabelecida por Clayton Alderfer - denominou **teoria ERC** - com somente três níveis de necessidades de motivação dos funcionários: Necessidades de existência (E) que é o desejo de bem-estar fisiológico e material; Necessidades de relacionamento (R) sendo o desejo de satisfação das relações interpessoais; Necessidades de crescimento (C) que é o desejo de crescimento continuado (*growth)* e desenvolvimento pessoal.

A Teoria ERC (ERG) contrapõe a de Maslow na ideia da rigidez hierárquica, segundo a qual o ser humano segue linearmente a satisfação de suas necessidades, mudando de um nível inferior para outro superior quando o mesmo foi substancialmente satisfeito. Para Alderfer, a transferência de um nível para o outro não ocorre somente após a satisfação do nível inferior: Uma pessoa pode, por exemplo, estar registrando crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias de necessidade podem estar operando ao mesmo tempo.

Neste sentido, a proposta dessa teoria aproxima-se mais de uma versão revista da teoria de Maslow, onde acredita que a satisfação das necessidades não é sequencial, mas sim simultânea, com base em dois princípios: que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo na hipótese de uma necessidade na parte superior permanecer insatisfeita e outra é de que aumenta o desejo de satisfazer a uma necessidade da parte inferior.

Na **teoria da avaliação cognitiva,** quando uma pessoa recebe recompensas extrínsecas por um trabalho intrinsecamente motivador, o interesse intrínseco pelo

trabalho diminui. A explicação comum para isso é que a pessoa sente uma perda de controle sobre seu próprio comportamento.

As evidências experimentais demonstram que existe realmente uma relação entre motivação intrínseca e recompensa extrínseca, mas o seu impacto sobre empregados no trabalho é restrito por que:

- Em muitos trabalhos a motivação intrínseca é naturalmente muito baixa;
- Em alguns trabalhos, a motivação intrínseca é naturalmente muito alta;
- Assim sendo, o efeito só aparece para trabalhos com motivação intrínseca média, que são poucos.

Desta forma, as pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que têm um controle interno elevado, atribuindo o seu comportamento, a necessidades internas e esforçam-se por obter recompensas que lhe satisfaçam as necessidades internas.

A **teoria da determinação de metas** de acordo com Robbins (2005) tem limitações culturais, parte do princípio que trabalhadores são razoavelmente independentes já que os executivos juntos com seus funcionários buscam objetivos desafiadores. Quando articuladas com metas desafiadoras são uma força motivacional poderosa. Mas não existe nenhuma evidência que esses objetivos estejam ligados ou associados ao aumento da satisfação do trabalho.

Novaes (2007) diz que essa teoria, provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais, já que é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. As metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e as ações.

No entendimento de Robbins (2005, p.141), Edwin Locke “propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Isto nada mais é do que o funcionário motivado por um objetivo para alcançar um objetivo final. Sobre essa afirmação podemos concluir que quanto maior for o grau de dificuldade do objetivo, maior será a motivação do indivíduo para alcançá-lo. Essa teoria considera que as pessoas se comprometem com os objetivos, não os abandonando ou os rebaixando.

Quando um indivíduo está comprometido com uma meta pré-estabelecida, acionará o esforço, a direção e a persistência que lhe permitirão alcançar os

objetivos. Para aumentar a aceitação, a definição dos objetivos deve ser com a participação de todos os colaboradores. Para que a definição de objetivos se traduza em melhorias de desempenho, é necessário que as pessoas recebam informação regular sobre a eficácia do seu comportamento tendo como referência as metas estabelecidas. Aliado a isso, não podemos nos esquecer da importância do feedback (retroalimentação). Podemos até fazer um trabalho, mas se ninguém nos diz se estamos no rumo certo, isso pode desmotivar.

Os estudos de Maximiano (2006) apresentam a **teoria do reforço e punição** de Skinner, que caracteriza os reforços como estímulos ou recompensas e os resultados que produzem satisfação. Para ele, as recompensas devem ser utilizadas, porém devem ser controladas.

No que se refere à teoria do reforço, Silva (2005) também afirma que essa teoria estabelece o comportamento como algo que é aprendido por meio de experiências positivas ou negativas.

Em se tratando de experiências a partir do reforço e da punição, Araújo e Garcia (2009) caracterizam as punições como um tipo de intervenção com o objetivo de estimular e forçar alguém, determinado grupo ou unidade a realizar ou alcançar meta ou um dado objetivo.

Entende-se que os funcionários podem receber vários tipos de recompensas desde elogios públicos ou não, prêmios como uma viagem, um aumento salarial ou até uma promoção para posições organizacionais com maiores desafios. Essas recompensas podem ser entendidas como tipos de reforço que vem a melhorar o desempenho dos colaboradores no desenvolvimento das atividades.

Os estudos de Chiavenato (2005) mostram a construção de Victor Vroom sobre a **teoria da expectativa**, esse modelo de motivação é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que governa escolhas entre o comportamento dos indivíduos. Vroom elaborou sua teoria em três conceitos: Valência, expectativa, instrumentalidade.

a) Valência é a preferência que cada pessoa tem para determinados resultados e incentivos, verdadeira satisfação oriunda de um resultado.
b) Expectativa é o grau de percepção de que uma alternativa escolhida levará aos resultados esperados. Relação entre a ação e um resultado previsto.
c) Instrumentalidade trata-se do ponto até o qual os resultados relacionados ao desempenho levam à satisfação de resultados referentes às necessidades.

De acordo com Robbins (2002) a teoria das expectativas de Victor Vroom traz consigo um questionamento básico sobre o que motiva um indivíduo a desempenhar suas tarefas de forma que possam contribuir para o bom desempenho da organização. O autor diz que essa teoria afirma que a tendência de o indivíduo agir de determinada maneira depende da intensidade da expectativa que ele tem do resultado e do impacto que este lhe causa. Portanto, a teoria sugere que o funcionário motiva-se a fazer um esforço maior quando acredita que isso lhe trará resultados positivos como uma boa avaliação e recompensas organizacionais que atendam suas metas pessoais. Isto é, depende da percepção que o funcionário tem de sua capacidade de influenciar sua produtividade a fim de ser recompensado.

A teoria de Vroom levanta uma importante questão: é preciso que o trabalhador se sinta capaz de atingir os seus objetivos pessoais (previamente traçados) para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por aliar a motivação à competência. Sugere que um trabalhador que procura a autorrealização através daqueles objetivos só se sentirá motivado quando sentir que é capaz de atingi-los (SCHERMERHORN et al., 1999, p. 92).

Robbins (2002) salienta que a teoria das expectativas é um modelo contingente. E, portanto, reconhece a dificuldade de se explicar a motivação de todas as pessoas da mesma forma. Entretanto, acredita que o modelo pode ser mais válido para prever comportamentos em situações nas quais os indivíduos percebam claramente as relações entre esforço e desempenho, e, desempenho e recompensa. E, neste caso, é preciso que o gestor tenha habilidade para identificar as expectativas dos servidores e criar um ambiente propício à motivação.

Marras (2000) aborda o trabalho de Skiner como um conceito importante no reforço do comportamento do trabalhador. De acordo com esse conceito, se o funcionário é recompensado pelo bom desempenho, terá uma tendência a repetir o mesmo comportamento a fim de obter novas recompensas.

Acredita-se que o bom desempenho, quando suficientemente reforçado, leva à satisfação. Contudo, as características principais das aplicações de modificação do comportamento organizacional devem ser o foco no comportamento em si e não nos valores do indivíduo, a intenção expressa de melhorar a organização através da satisfação dos funcionários e a ligação entre as condições que antecedem determinado comportamento e suas respectivas consequências.

3.1.2 Gestão Pública

As instituições públicas têm como principal objetivo a prestação de serviços para a sociedade. De forma geral a “instituição pública como qualquer organização recebe recursos, processa-os e gera produtos sob a forma de bens e serviços públicos postos a disposição da coletividade” (BERGUE, 2010, p. 15).

A avaliação de políticas públicas é uma prática que agrega transparência à Administração Pública, que torna mais eficiente o gasto do governo e que, em última instância, honra o cidadão pagador de tributos. Sabendo da existência de uma forte restrição orçamentária, é essencial avaliar para saber como e onde aplicar os recursos públicos escassos.

De acordo com Coutinho (2000) torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade. Diante disso, é possível dizer que a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores termina impondo, à administração pública, uma série de desafios, principalmente no que tange à gestão dos seus recursos humanos.

Entre os temas centrais nos debates sobre reformas e modernização das administrações públicas, a temática de recursos humanos esteve sempre presente, embora em poucos casos tenha sido apontada como pauta principal da agenda de reformas (LEVI; DRAGO, 2006, p. 305). Na agenda, persistem temas fortemente identificados com o modelo burocrático weberiano, como a profissionalização e seleção aberta e por mérito, e outros mais ligados ao gerencialismo, como a flexibilização das relações de trabalho, avaliação de desempenho e aproximação das regras da iniciativa privada.

Para Longo (2007, p. 99) três requisitos são imprescindíveis para o funcionamento do conjunto de políticas e práticas de recursos humanos em uma organização: a) que todos os subsistemas citados estejam de fato em operação; b) que além de funcionar, estejam interconectados; c) derivem todos de uma estratégia de recursos humanos, que derive da estratégia da organização.

Segundo Caldas (2010, p. 9) enquanto o sistema de recursos humanos diz respeito ao conjunto da organização pública, as escolas, limitam-se a compreender uma área restrita das atividades do setor público.

Conforme artigo 4º da Lei 11.672, de 06 de setembro de 2001, o quadro dos Servidores de Escola é integrado pelos cargos de provimento efetivo, organizado em carreira, composto pelas categorias funcionais, com atribuições privativas dos estabelecimentos de ensino e estruturadas em graus e níveis para permitir, respectivamente, a linha de promoção e de movimentação vertical dos servidores (SEDUC/RS, 2015, s/p).

No painel apresentado no III Congresso de Gestão Pública, Caldas (2010) diz que independente do sistema escolar (municipal ou estadual), no interior da escola geralmente existe as funções de:

> Coordenador Pedagógico responsável pelo desenvolvimento das atividades pedagógicas da escola durante o período letivo, atividades complementares, apoio ao desenvolvimento de atividades dos professores, integração entre as disciplinas e entre as diversas séries; Diretor de Escola, responsável pelo planejamento e desenvolvimento das atividades pedagógicas, das relações com a comunidade, articulação do planejamento escolar com o planejamento e a estratégia adotados pela coordenação do sistema educacional local, pela gestão dos recursos financeiros, pelo zelo do patrimônio, dentre outras; Inspetor de Aluno, responsável pela acolhida de alunos e pais de alunos, pela organização da entrada dos estudantes nas salas de aula, pelo recebimento do transporte escolar, oficiais de justiça, pelo desenvolvimento de jogos pedagógicos e atividades com os alunos que eventualmente estejam sem aula; Merendeiro, geralmente tem seu trabalho subestimado e desarticulado das atividades pedagógicas (apesar de toda a riqueza do universo existente na cozinha), e dedica-se a receber os mantimentos, fazer a gestão do estoque, definir as quantidades de alimento a serem usadas diariamente, cozinhar, lavar os apetrechos de cozinha (pratos, garfos, colheres, panelas), e organizar o espaço de trabalho diariamente; Professor, responsável por preparar e ministrar as aulas além de avaliar os alunos e articular o conteúdo programático com outras disciplinas e outros professores; Secretário de Escola, responsável pelos mais variados registros da vida escolar – notas de alunos, férias de professores, data e horário de reuniões, dentre outras. Profissionais que fazem Serviços de Limpeza e de Segurança Patrimonial, Serventes ou serviços terceirizados (CALDAS, 2010, p. 10).

O mesmo autor ainda ressalta que cabe ao gestor público a responsabilidade de organizar o sistema de educação, estimando a demanda por salas de aulas no território, e os postos de trabalho necessários para o funcionamento do ambiente escolar como também contratar os servidores.

Na legislação estadual, a Lei 11.672, de 06 de setembro de 2001, reorganiza o quadro dos servidores de escola, criado pela Lei nº. 11.407, de 06 de janeiro de

2000, e estabelece novo Plano de Pagamento. Na qual as atividades dos servidores em escola são:

> **Art. 3º**. As atividades gerais das categorias funcionais do Quadro dos Servidores de Escola são as seguintes: orientação, coordenação, organização e execução de atribuições voltadas ao desenvolvimento de atividades específicas dos estabelecimentos de ensino, incluindo funções de interação com o educando, de continuidade das funções didáticas e das complementares às funções pedagógicas, que exigem dos ocupantes dos cargos formação de ensino médio e fundamental, complementada com conhecimentos das áreas de administração, informática, secretaria de escola, didáticos e pedagógicos, jardinagem, portaria, zeladoria, alimentação, limpeza e higiene (SEDUC/RS, 2015, s/p).

Os cargos que existem atualmente nas escolas estaduais são: Diretor, Vice-Diretor, Professor Regente de Classe; Especialista (Orientador Educacional e Supervisor Escolar); Agente Educacional I - Manutenção de Infraestrutura (Servente); Agente Educacional II - Administração Escolar (Secretário de Escola); Agente Educacional III - Auxiliar em Administração (em extinção); Agente Educacional IV – Interação com o educando (Monitor de Escola) e recentemente (2014) foram criados novos cargos, através da LEI Nº 14.448, de 14 de Janeiro de 2014 (publicada no DOE n.º 010, de 15 de Janeiro de 2014). Essa lei cria categorias funcionais no Quadro dos Servidores de Escola e altera as Leis n.º 10.576, de 14 de novembro de 1995, e n.º 11.672, de 26 de setembro de 2001.

> **Art. 4.º** O art. 13 da Lei n.º 11.672/ 2001 passa a vigorar com a seguinte redação:
> "Art. 13. Na Secretaria de Estado da Educação - SEDUC - e em cada Coordenadoria Regional de Educação – CRE - será constituído um centro de lotação do Quadro dos Servidores de Escola - CLR -, com a incumbência de distribuí-los, preferencialmente, nos respectivos estabelecimentos de ensino dos municípios sob a sua jurisdição, de acordo com as necessidades apresentadas, devidamente fundamentadas, observando o número de alunos, turnos de funcionamento e outros parâmetros necessários, de forma a garantir o fluxo de atendimento e para que não ocorra excesso de servidores em um local, com prejuízo para outro.
> § 1.º Efetuada a lotação, o servidor será designado, preferencialmente, para o exercício em estabelecimento de ensino da rede pública estadual existente na região para a qual prestou o concurso.
> § 2.º Os cargos de Agente Educacional I - Técnico em Nutrição, de Agente Educacional II - Técnico em Informática e de Agente Educacional II - Tradutor e Intérprete de Língua de Sinais – LIBRAS -, criados por esta Lei, serão lotados nas sedes das Coordenadorias Regionais de Educação – CREs (ALRS, 2015, p. 2-3).

Com referência às funções recentemente criadas, foi realizado concurso público, mas nas escolas pesquisadas ainda não possuem servidores nomeados naquelas funções.

A gestão de recursos humanos no serviço público tem como finalidade ajustar os ideais da administração pública à realidade dos servidores públicos. Na atualidade, a contratação e manutenção de um quadro de servidores licenciados e motivados é uma busca perseguida pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do Estado moderno.

Em muitas das organizações públicas brasileiras, as áreas que cuidam da gestão de pessoal se dedicam às atividades relacionadas à folha de pagamento, benefícios concedidos, aposentadoria, regulamentos internos, treinamento, capacitação e esquecem-se das pessoas, do clima organizacional e do incentivo motivacional.

Nos dias atuais a administração pública busca na gestão das empresas privadas a base para conduzir da melhor forma as mudanças que surgem dentro do contexto de qualificação do servidor para dessa forma responder às novas demandas da sociedade, que por meio das tecnologias de informação e comunicação aproxima-se mais do estado, exigindo prestação de serviços com qualidade e eficiência e que cada vez mais atenda suas necessidades.

Acredita-se que essa mudança constitui elemento inerente ao contexto do atual mundo globalizado marcado por situações imprevisíveis e de instabilidade constante configurando-se em novos desafios para gestão de pessoas na administração pública.

3.1.3 Gestão de Pessoas

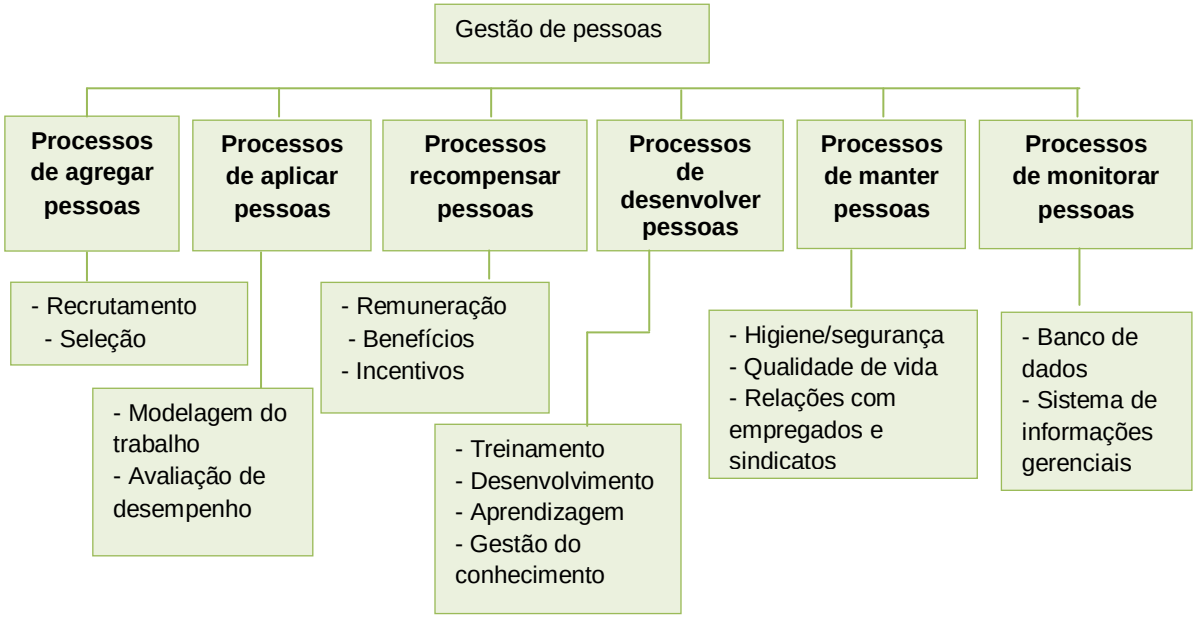
As organizações possibilitam satisfazer vários tipos de necessidades dos indivíduos: emocionais, espirituais, intelectuais, econômicas e, no fundo, existem para cumprir objetivos que os indivíduos isoladamente não podem alcançar em face das suas limitações individuais. Assim, as organizações são formadas por pessoas para sobreporem suas limitações individuais. Com as organizações, a limitação final para alcançar muitos objetivos humanos não é mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficazmente com outros é a união de forças que torna as pessoas capazes de atingirem seus objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Para Bergamini (2008) a verdadeira motivação humana é representada por uma necessidade de caráter interior e seus determinantes residem no interior de cada pessoa. A personalidade, as predisposições emocionais, a educação, a cultura, as crenças, tudo pode interferir no comportamento do homem.

Assim, as pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências passam a ser a principal base da nova organização. Nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, competências, aspirações e percepções.

Na moderna administração de recursos humanos, a gestão de pessoas é um conjunto integrado de seis processos dinâmicos e interativos. Com base no referencial de Chiavenato (2010) observam-se na figura 2 esses processos.

Figura 2 – Processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Os processos de agregar pessoas representam o ingresso das pessoas dentro da organização, sendo que é a porta de entrada de pessoas, ou seja, candidatos com características de acordo com a organização, onde essas pessoas passam por uma filtragem para escolher realmente um candidato com características humanas, com um elevado grau de conhecimento para o que a organização pretende, assim passa a selecionar e recrutar pessoas.

Ao ingressar na organização as pessoas precisam ser moldadas e orientadas tendo conhecimento do papel que exercerão as tarefas a serem desempenhadas e o cargo que representarão. Também será avaliado o seu desempenho humano, que deverá ser excelente em todos os momentos para que a organização se torne competitiva diante a globalização e as mudanças contínuas. Esse processo é o de aplicar.

Recompensar pessoas é uma maneira de incentivar e até mesmo motivar os funcionários de uma organização visando o lado dos objetivos organizacionais a serem alcançados e o lado dos objetivos individuais a serem satisfeitos. A palavra recompensa significa retribuição, o próprio reconhecimento pelos serviços feitos por alguém, sendo esta atitude de suma importância para o reconhecimento e o desempenho dos funcionários perante a organização. Ainda há o processo de desenvolvimento de pessoas que é intimamente ligado com a educação envolvendo o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e organizacional, pois as pessoas apresentam uma grande capacidade de aprender e desenvolver tarefas.

A partir do ponto de vista de gestão de pessoas, a organização viável é aquela que busca não apenas captar e adequar os recursos humanos, mas sim se preocupa em mantê-los satisfeitos a longo prazo na organização. A manutenção de pessoas necessita de um conjunto de cuidados especiais sendo: as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem qualidade de vida na organização, procurando manter indivíduos satisfeitos e motivados para atingir suas condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização e para que realmente tenham o compromisso e se sintam a vontade de vestir a sua camisa.

Quanto ao monitoramento, Chiavenato (2010) coloca a necessidade de controlar e verificar os resultados dos indivíduos, salientando o uso de banco de dados e de sistemas de informações gerenciais visando facilitar o planejamento de recursos humanos e tomada de decisões eficazes pelos níveis gerenciais no que se refere à gestão de pessoas.

Este monitoramento deve existir permanente, como forma de realimentar as entradas do sistema de gestão de pessoas, visando o reajustamento necessário deste sistema, com o intuito de proporcionar maior eficácia às ações do processo de gerir pessoas.

A administração de recursos humanos deve fornecer aos trabalhadores boas condições ambientais e organizacionais para que desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória, tanto para a empresa quanto para o próprio indivíduo. É necessário remunerar adequadamente, estimular a participação nas decisões da empresa bem como oferecer programas que incentivem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional (CHIAVENATO, 2010).

Gestão de pessoas para as organizações é vista como o ponto base de administração pessoal que reflete na finalização de um processo, e o atendimento do objetivo final da empresa. A gestão de pessoas não pode ser vista de forma isolada nas organizações, pois, um grupo de trabalho depende de diversos fatores e objetivos para permanecer motivado e alcançar os resultados estipulados, pois para as organizações, as pessoas é que fazem a diferença para seu sucesso e desenvolvimento.

No estudo de Czekster (2007, p. 126) encontrou-se a afirmativa de que os professores seguem trabalhando, mesmo que sintam que há uma ausência de uma política de gestão de pessoas “que contemple o elementar, começando pelo recrutamento e seleção, passando pela remuneração e incentivos, plano de carreira, treinamento, motivação e até mesmo aposentadoria”.

3.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa se deteve na coleta de informações capazes de atender a necessidade de identificar quais são os principais fatores motivacionais para os servidores que desempenham funções em escolas públicas, podendo oferecer ao gestor público um melhor conhecimento sobre seu papel de manter a equipe motivada.

Laurence Bardin (2009) classifica a análise de conteúdo temática como sendo uma técnica onde cada questão formulada identifica um dos temas de pesquisa (ou seja, os fatores motivacionais que foram investigados).

3.2.1 Dados coletados com a aplicação da entrevista

Não se levou em consideração a amostra selecionada em cada escola, nem o nome das mesmas, pois o objetivo não foi o de comparação entre escolas, então na fase da análise, após a leitura do conteúdo, orientando-se pelo referencial teórico elaborou-se a entrevista contemplando cinco questões norteadoras sobre aspectos referentes às teorias motivacionais consultadas na elaboração do referencial teórico. Desta forma o roteiro da entrevista aplicado aos 15 servidores foi:

1. Porque você escolheu ser servidor público?
2. Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?
3. As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?
4. O salário que você recebe é compatível com sua função?
5. O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

A **questão 1** buscou explorar a teoria das necessidades de Maslow - Robbins (2002) explica que a teoria de Maslow organiza as necessidades em cinco níveis: Fisiológicas, as necessidades mais básicas; segurança, aquelas que fazem com que o indivíduo queira se proteger de danos físicos ou emocionais; sociais, as necessidades ligadas à interação do indivíduo com outras pessoas ou com o grupo; estima, incluem-se fatores internos e externos; autorrealização envolve a busca pelo desenvolvimento pleno de todo o potencial intelectual do indivíduo.

Cabe aqui Silva (2005), que mostra que há uma variação da teoria das necessidades de Maslow, a teoria ERC de Clayton Alderfer, baseada em três conjuntos básicos de necessidades que podem influenciar a motivação dos funcionários: Necessidades de existência (E) que é o desejo de bem-estar fisiológico e material; Necessidades de relacionamento (R) sendo o desejo de satisfação das relações interpessoais; Necessidades de crescimento (C) que é o desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

A teoria tríade também envolve a motivação através da determinação de necessidades. Elaborada por David McClelland também denominada teoria das necessidades adquiridas. De acordo com Silva (2005), David McClelland dividiu a teoria em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

As **questões 2 e 3** fundamentaram-se nas teorias dos dois fatores - Motivação e Higiene na qual Herzberg dividiu os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho em duas categorias, os que atendem a necessidades instintivas das pessoas e os que atendem a necessidades humanas individualizadas por isso essa teoria também é chamada de teoria dos dois fatores. Intrínsecos: quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação (realização; reconhecimento; responsabilidade; progresso; o próprio trabalho; possibilidade de crescimento). Também incluem aspectos extrínsecos ao trabalho, isto é, que compõem o ambiente de trabalho tais como salário, condições de trabalho, supervisão, benefícios, etc.

Neste ponto, para enriquecer o estudo pode-se citar Czekster (2007, p. 49) que ao falar sobre a questão dos recursos materiais e das condições de trabalho diz que “a maior dificuldade não está no valor destinado à educação, mas na alocação dos recursos, na formulação de uma lei equitativa entre todos os níveis de educação, no cumprimento dessa lei e na implantação do controle social”.

A **questão 4** buscou explorar o sentimento dos facilitadores com referência a teoria da equidade de J. Stacy Adams que está baseada na comparação entre os funcionários pelos salários recebidos, ou seja, o indivíduo acredita que as recompensas recebidas pela contribuição do seu trabalho são menores do que as recompensas dos esforços dos outros.

A teoria do reforço e punição também pode ser explorada nessa questão visto que os funcionários podem receber vários tipos de recompensas desde elogios públicos ou não, de um prêmio como viagens, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais como desafios maiores. Essas recompensas podem ser entendidas como tipos de reforço que vem a melhorar o desempenho dos colaboradores no desenvolvimento das atividades.

A **questão 5** se enquadra nas demais teorias como Teoria da Avaliação cognitiva na qual as evidências experimentais demonstram que existe realmente uma relação entre motivação intrínseca e recompensa extrínseca.

De acordo com Robbins (2002) a teoria das expectativas traz consigo um questionamento básico sobre o que motiva um indivíduo a desempenhar suas tarefas de forma que possam contribuir para o bom desempenho da organização. Na teoria de determinação de metas Robbins (2005, p.141) cita Edwin Locke “propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”.

Diante das respostas das entrevistas definiram-se as categorias que resultaram da análise de conteúdo aplicadas que transformadas em fatores são:

a) fatores motivacionais externos ao trabalho;
b) fatores relacionados à própria atividade;
c) fatores relacionados à organização;
d) e fatores motivacionais pessoais.

Para melhor entendimento do resultado encontrado, a partir das respostas dos servidores apresentam-se os dados coletados nas entrevistas aplicadas.

Ao serem questionados sobre a **escolha de serem servidores públicos** encontrou-se nas informações verbais[2] um misto de fatores externos ao trabalho; relacionadas à atividade e também fatores motivacionais pessoais relatados, e na sua maioria buscam atender as necessidades num grupo de hierarquia:

“Sempre tive o sonho de ser professora”. Servidor 1. (informação verbal);

“Na verdade não escolhi, foi por pura sorte, fiz o concurso a convite de um amigo”. Servidor 2. (informação verbal);

“Pela estabilidade que esse cargo me dá”. Servidor 3. (informação verbal);

“Porque há uma oportunidade de crescimento e poderei ganhar mais se estudar mais". Servidor 4. (informação verbal);

“Porque na minha família todos são servidores públicos”. Servidor 5. (informação verbal);

“Porque gosto da atividade em escolas, alunos, a aplicação do saber, posso fazer carreira”. Servidores 6 e 7. (informação verbal);

“Por determinação, já que a cidade é pequena e tem poucas empresas, então batalhei algo no setor púbico”. Servidor 8. (informação verbal);

“Para sustentar minha família, fiz o concurso e passei”. Servidor 9. (informação verbal);

“Escolhi ser servidor público pela estabilidade que esse tipo de função tem”. Servidor 1. (informação verbal);

“Porque geralmente os salários são bons, dependendo da área de atuação”. Servidor 11. (informação verbal);

---

[2] **Entrevistas**. [mar. 2015]. Entrevistador: Ionara Fin Cervieri. Serafina Corrêa, 2015. As entrevistas dos servidores 1 a 15 encontram-se transcritas na íntegra nos Apêndices C a Q, respectivamente, desta monografia.

“Aconteceu naturalmente, por estar no lugar certo na hora certa”. Servidor 12. (informação verbal);

“Pela estabilidade”. Servidor 13. (informação verbal);

“Porque fiz magistério e sempre sonhei em ser professora, é uma realização pessoal”. Servidor 14. (informação verbal);

“Porque é um trabalho diferenciado”. Servidor 15. (informação verbal).

Um dos alicerces da teoria de Maslow é a crença de que o homem tem uma tendência natural ao autodesenvolvimento e crescimento pessoal. Baseando-se nisto, defende a tese de que a motivação humana é dada pelas necessidades acima categorizadas e que, conforme estas necessidades vão sendo satisfeitas, o indivíduo passa a sentir-se motivado para a satisfação do próximo grupo hierárquico.

Na questão 2 - **Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?** Os fatores que se destacam nessa questão são do que se referem à organização em si e à própria atividade. Em resumo encontraram-se os relatos:

“Um pouco, por alguns alunos”. Servidor 1. (informação verbal);

“Na verdade nem um pouco, pois a direção da escola, não valoriza ninguém”. Servidor 2. (informação verbal);

“Eu mesma me valorizo, pois é gratificante ver o que consigo fazer pelos alunos”. Servidor 3. (informação verbal);

“Sim, no contexto escolar a direção sempre dá oportunidades de fazer o trabalho de forma diferenciada e eu entendo isso como valorização”. Servidor 4. (informação verbal);

“Não sou valorizado, pois se fosse recebia mais”. Servidor 5 (informação verbal);

“Sim me sinto valorizado, mas acredito que antigamente ser professor era uma missão considerada nobre, hoje não mais, falta respeito”. Servidor 6. (informação verbal);

“Sim porque recebo elogios com frequência e sempre que preciso de auxílio sou ajudada; há bastante diálogo na escola”. Servidores 7, 10 e 15. (informação verbal);

“Não me sinto valorizado, pois muitas vezes até a mídia menospreza nossa função”. Servidor 8. (informação verbal);

“Eu penso que sim, pois sou querida por todos os alunos e até gostam da comida que preparo”. Servidor 9. (informação verbal);

“A valorização vem através do bem estar e dos relacionamentos sinceros conquistados”. Servidor 11. (informação verbal);

“Sim me sinto valorizado, pois são constantes os encontros motivacionais realizados”. Servidor 12. (informação verbal);

“Existe uma constante preocupação da diretoria para que estejamos sempre motivados”. Servidor 13. (informação verbal);

“Ter a chance de ser ouvida sempre que tem um novo projeto já é uma forma de ser valorizada”. Servidor 14. (informação verbal).

A valorização, na gestão de pessoas se mostra através da recompensa - Recompensar pessoas é uma maneira de incentivar e até mesmo motivar os funcionários de uma organização visando o lado dos objetivos organizacionais a serem alcançados e o lado dos objetivos individuais a serem satisfeitos. A palavra recompensa significa retribuição, o próprio reconhecimento pelos serviços feitos por alguém, sendo esta atitude de suma importância para o reconhecimento e o desempenho dos funcionários perante a organização.

Sobre a pergunta 3 – **As condições de trabalho na escola onde trabalha te satisfazem?** Foram encontradas as respostas direcionadas aos fatores relacionados à organização, onde apenas dois servidores relatam que as condições poderiam ser melhores sendo:

“Faltam materiais administrativos, o estado deixa bastante a desejar”. Servidor 1 e servidor 10). (informação verbal);

“Não reclamo, pois sei que é complicado, mas a estrutura física da escola poderia ser melhor e as demais condições são as pessoas que fazem”. Servidor 2. (informação verbal);

“Sim; de forma geral sim; sim me satisfazem”. Servidores 3, 4, 5, 6 e 7. (informação verbal);

“Não sou de reclamar, pois sei que é complicado, mas a estrutura da escola poderia ser melhor, neste caso falo da cozinha”. Servidor 9. (informação verbal);

“Sim estou, não tenho do que reclamar”. Servidor 14. (informação verbal);

“Na verdade, as condições são razoáveis, pois é próprio do ser humano querer sempre mais e melhor”. Servidor 12. (informação verbal);

“Bem tranquilo, não tenho nada a declarar”. Servidor 15. (informação verbal).

Os demais servidores apenas relataram “sim” (servidores 8, 11, 13). Pode-se desta forma inferir que estão satisfeitos com as condições de trabalho.

Encontrou-se um resultado diferente quanto às condições de trabalho do estudo de Czekster (2007, p. 81) o qual diz que os professores salientam a ausência de políticas de gestão de pessoas no ensino público e devido a isso precisam "empreender esforços informais para manter a escola em funcionamento: atividades para angariar fundos, extrapolação de funções, adaptação das normas, improvisos".

Segundo Cunha et al. (2006, p. 162), aumentar a motivação dos trabalhadores através da intervenção nas condições de trabalho (fatores higiênicos os efeitos são temporários, já que evitam atitudes e não estimulam atitudes positivas).

Na questão 4 – **O salário que você recebe é compatível com sua função?**

Os servidores, na sua maioria, relataram que o salário recebido é compatível com a função que exercem dentro da escola no que se refere à determinação do estado. Apenas com ressalvas, na maneira individual de pensar:

"Se fosse mais seria melhor". Servidor 1. (informação verbal);

"A função exercida é de extrema importância na formação dos indivíduos... dos alunos, poderia ser melhor remunerada". Servidores 2 e 5. (informação verbal);

"É mesmo por amor a profissão, pois o salário poderia ser mais". Servidor 3. (informação verbal);

"Ainda bem que os benefícios ajudam um pouco se somados com o salário". Servidor 4. (informação verbal);

"Sim, para mim está bom assim,... não reclamo". Servidores 6 e 8. (informação verbal);

"Para minhas necessidades e pelo trabalho que realizo está compatível". Servidor 7. (informação verbal);

"Sim, porque dentro da formação que eu tenho é até mais que ganharia em outra empresa que nem me dá estabilidade". Servidor 9. (informação verbal);

"Acho que está bom". Servidor 10. (informação verbal);

"Sim é compatível, mas se você pedir se estou satisfeito direi não, não estou... sim e não". (risos) Servidores 11 e 14. (informação verbal);

"O estado poderia propiciar um plano de salários mais motivador para os servidores". Servidor 12. (informação verbal);

"Se juntar aos benefícios e outras regalias é sim compatível". Servidores 13 e 15. (informação verbal).

Ponderando sobre as teorias motivacionais, existem duas teorias que são muito importantes para que se compreenda a construção do processo de motivação do ser humano, são elas: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e os Fatores de Higiene-Motivação, de Herzberg, que associadas ao assunto salário como fator de motivação, indiretamente, está ligado à satisfação das necessidades humanas. As pessoas almejam dinheiro porque este permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá totais condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Muitos estudiosos acreditam que o salário não exerce influência motivacional nas pessoas dentro das organizações. Uma das razões para esta descrença baseia-se no convencionalismo determinado pela antiga Teoria das Relações Humanas que tanto condenou as limitações do modelo do *Homo Economicus* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor (CHIAVENATO, 2010).

Na última questão da entrevista onde foi investigado **o que proporciona satisfação no trabalho**, os servidores salientaram bastante os fatores pessoais e relacionados à organização e os principais relatos foram:

“Para mim o que mais me deixa satisfeita é a realização pessoal”. Servidor 1. (informação verbal);

“Acredito que para mim é a oportunidade de crescimento aliada às amizades que conquistei ao longo dos anos”. Servidor 2. (informação verbal);

“Eu penso que o que mais me satisfaz é o reconhecimento dos pais, alunos e direção”. Servidor 3. (informação verbal);

“O que mais me realiza é estar fazendo o que gosto de fazer e que me preparo diariamente para isso”. Servidor 4. (informação verbal);

“Poder realizar minhas atividades sem a interferência de ninguém”. Servidor 5. (informação verbal);

“O ambiente de trabalho pelo diálogo que existe e pelas oportunidades de crescimento”. Servidor 6. (informação verbal);

“São várias, mas a principal com certeza é ser valorizada pelos resultados alcançados”. Servidor 7. (informação verbal);

“Não me sinto valorizado, então acho que o que me satisfaz mesmo é o salário”. Servidor 8. (informação verbal);

“As atividades que executo me deixam feliz e também a convivência com as pessoas da escola”. Servidor 9. (informação verbal);

“O bem estar que sinto ao ministrar as aulas, o diálogo aberto”. Servidor 10. (informação verbal);

“A oportunidade de ser melhor a cada dia que passa através da colaboração que existe entre os colegas”. Servidor 12. (informação verbal);

“O que realmente faz a diferença é a valorização que recebemos da própria sociedade quando há o progresso na educação”. Servidor 1. (informação verbal);

“O desafio diário encontrado na execução das atividades, junto com a oportunidade de estar fazendo o que gosto”. Servidor 14. (informação verbal);

“Me satisfaço por estar ajudando na formação de jovens, me sinto útil para com a sociedade”. Servidor 15. (informação verbal).

De uma forma geral a satisfação no trabalho existe entre os entrevistados e pode ser vista como resultado da percepção de valores individuais considerados importantes e referentes ao próprio trabalho. Destaca-se que um conjunto de fatores pode influenciar na satisfação com o trabalho, por isso é vital conhecer esses fatores para que o gestor público possa utilizar-se de procedimentos eficazes para ressalta-los e estimulá-los dentro do ambiente escolar, tornando-o cada vez mais agradável.

3.2.2 Dados coletados com a aplicação do questionário

A exemplo de Czekster (2007) foi possível perceber a necessidade que os professores sentem em falar e poder contar com alguém que os ouça. Após conhecer os fatores motivacionais, resultantes da entrevista foi possível elaborar um questionário que embora não seja estatisticamente significativo, pode enriquecer o estudo proporcionando uma maior profundidade à análise.

Apresentam-se os resultados iniciando com o perfil dos servidores que foram a amostra da pesquisa, sendo importante destacar que dos 32 questionários entregues todos retornaram preenchidos, mas dois estavam rasurados e com questões em branco e ou assinaladas de forma incorreta não podendo ser utilizados na sua totalidade. Foram considerados válidos 30 questionários.

A caracterização dos servidores é uma complementação que serve para a compreensão do perfil dos respondentes. Dessa forma se apresenta a idade, o gênero, escolaridade, área de atuação e tempo de serviço.

No quadro 1 pode-se observar a idade dos servidores que responderam a pesquisa.

Quadro 1 – Idade dos servidores

IDADES	Nº DE SERVIDORES
25 anos	01
de 34 até 40 anos	06
de 41 até 50 anos	10
De 51 até 61 anos	13
Total	**30**

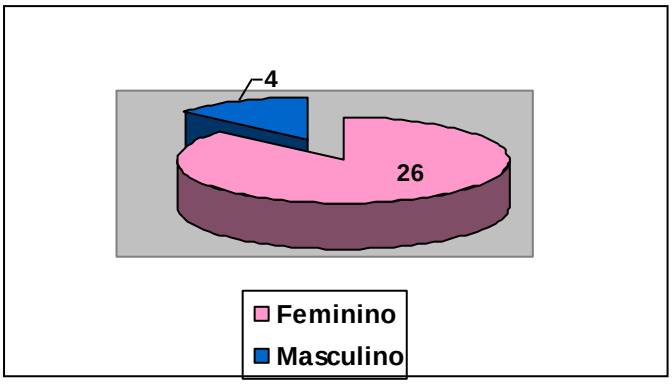
Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Apenas um servidor possui a idade de 25 anos, enquanto que seis servidores tem a idade que compreende de 34 anos até 40 anos; dez servidores estão na faixa etária de 41 anos até 50 anos e treze servidores possuem idade que vai de 51 anos até 61 anos. A média de idade dos servidores é de 47 anos.

Quanto à faixa etária, percebe-se que os servidores são profissionais de meia-idade. Não são jovens e inexperientes, e muito provavelmente os com idade superior aos 50 anos já o são ou estão prestes a se aposentar.

Quanto ao gênero, na figura 3 pode-se observar o gráfico com o resultado.

Figura 3 – Gênero dos servidores

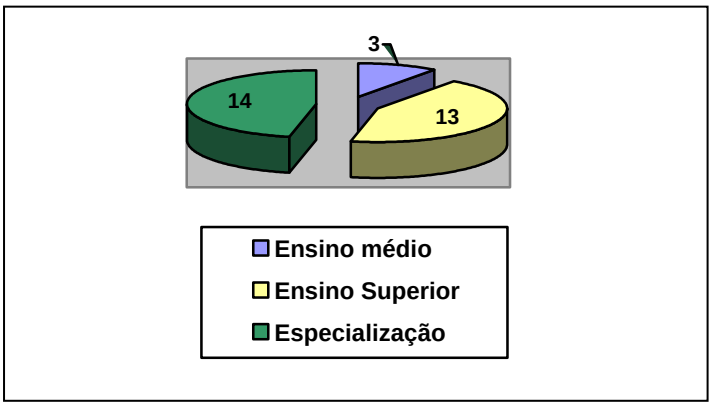


Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Em análise a figura três percebe-se que a maioria dos servidores é do gênero feminino, enquanto que apenas quatro servidores são do gênero masculino. Percebe-se uma predominância do gênero feminino entre os servidores, bem comum no ambiente escolar.

A figura 4 que contem o gráfico que representa a formação dos servidores.

Figura 4 – Escolaridade dos servidores



Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Os servidores possuem uma excelente formação, pois se encontrou apenas três que concluíram o ensino médio, enquanto que 13 possuem formação superior e 14 servidores possuem cursos de pós-graduação, sendo que quatro deles tem mais de uma especialização. Interessante observar que para exercer o cargo de servidor é exigida uma formação inicial mínima, mas uma questão sempre relevante é a educação continuada que os mesmos buscam como realização pessoal e também financeira.

No que se refere ao setor de atuação dentro da escola apresenta-se no quadro 2 os resultados coletados.

Quadro 2 – Ocupação dos servidores

SETOR	Nº DE SERVIDORES
Professores	19
Secretários	02
Serventes	04
Merendeiras	04
Vice-diretor	01
Total	**30**

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Dos servidores que responderam a pesquisa se encontrou dezenove que atuam como docentes nas escolas que serviram de base para o estudo; dois são secretários; quatro são serventes; quatro são merendeiras e ainda um servidor tem o cargo de vice-diretor. Para finalizar a descrição do perfil descreve-se no quadro 3 o tempo de serviço dos servidores.

Quadro 3 – Tempo de serviço dos servidores

ANOS	Nº DE SERVIDORES
De 01 até 09 anos	01
De 10 até 20 anos	13
De 21 até 30 anos	08
De 31 até 40 anos	06
Acima de 40 anos	02
Total	**30**

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Apenas um servidor possui tempo de serviço inferior a dois anos (citou serem 15 meses); já 13 servidores estão na atividade que desempenham entre 10 e 20 anos; para oito servidores esse tempo é de 21 a 30 anos; seis servidores atuam há um bom tempo, pois o tempo relatado indica de 31 a 40 anos de atuação e apenas dois servidores possuem tempo de serviço acima de 40 anos. Pode-se inferir dizendo que a média de tempo de serviço é de 23 anos.

Após a caracterização dos servidores apresentam-se os resultados coletados no bloco II do questionário aplicado, que contempla a análise referente aos fatores motivacionais (externos ao trabalho, relacionados à própria atividade, relacionados à organização e pessoais) resultantes da entrevista. Os servidores posicionaram-se assinalando o grau de importância que cada fator representava na sua percepção atual, atribuindo a cada afirmativa: (1) se não percebia nenhuma importância; (2) se considerava ter fraca importância e (3) se percebia muita importância. Para melhor visualização os resultados estão dispostos no quadro 4.

Quadro 4 – Importância dos fatores motivacionais para os servidores

Fatores Motivacionais	1 Nenhuma importância	2 Fraca importância	3 Muita importância	TOTAL
FATORES EXTERNOS				
A influência de pessoas da família	03	05	22	30
A falta de opção de outro local para trabalhar	**11**	12	07	30
As responsabilidades em relação à família (sustento dos filhos, etc.)	01	03	26	30
FATORES RELACIONADOS À PRÓPRIA ATIVIDADE				
A relação estabelecida com outras pessoas (colegas, alunos, comunidade, sociedade)	-	04	**26**	30
As atividades que exerce no momento	-	02	**28**	30
O retorno constante através do diálogo pelo superior (valorização)	-	03	**27**	30
FATORES RELACIONADOS À EMPRESA				
A segurança (estabilidade) que o estado proporciona	01	05	24	30
A remuneração (salário, gratificações, benefícios...)	02	07	21	30
A preocupação do estado com a mudança, implantando sempre processos de melhoria	01	06	23	30
FATORES PESSOAIS				
O medo de ficar desempregado	**06**	09	15	30
A possibilidade de crescimento profissional e pessoal	-	05	25	30
O contínuo desafio em desenvolver as atividades com as quais se identifica e gosta de fazer	-	03	27	30

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Em análise do conteúdo do quadro 4 percebe-se que os fatores que mais tem importância para os servidores são os relacionados a própria atividade, principalmente com relação às atividades que exercem no momento, seguida pelo retorno que recebem através da valorização dos diretores das escolas e também a relação estabelecida com os colegas de trabalho, alunos e comunidade como um todo. Na classificação de menor importância foram sinalizados os fatores externos como a falta de opção por outro local para trabalhar e fatores pessoais como o medo de ficar desempregado e também aspectos ligados à influência de pessoas da família.

Pode-se inferir salientando aqui a presença da teoria dos dois fatores de Herzberg, embasada na ideia de que para trabalhar a motivação é preciso de dois

fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. De maneira sucinta, os fatores higiênicos englobam as condições físicas e ambientais de trabalho tais como (salários, benefícios sociais, políticas da instituição dentre outros). Enquanto os fatores motivacionais “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si” (CHIAVENATO, 2010, p. 69). E também os fatores motivacionais intrínsecos citados por Herzberg, que quando presentes geram forte motivação, mas quando estão ausentes não geram grande insatisfação (realização; reconhecimento; responsabilidade; progresso; o próprio trabalho; possibilidade de crescimento), que no estudo apareceu como valorização através do constante *feedback* da direção.

Nesse ponto do estudo torna-se importante citar Bergamini (2008) para a qual a verdadeira motivação humana é representada por uma necessidade de caráter interior e seus determinantes residem no interior de cada pessoa. A personalidade, as predisposições emocionais, a educação, a cultura, as crenças, tudo pode interferir no comportamento do homem.

No terceiro bloco do questionário investigou-se a presença da motivação entre os servidores e os mesmos deviam escolher as opções: sempre; algumas vezes e nunca diante das alternativas. As respostas encontradas estão representadas no quadro 5.

Quadro 5 – Incentivo à motivação dos servidores

AFIRMATIVAS	SEMPRE	ALGUMAS VEZES	NUNCA	TOTAL
1 – Em sua opinião, existe realização profissional, no trabalho que você executa.	15	15	-	30
2 – Você acredita que a qualidade de seu trabalho é reconhecida.	06	23	01	30
3 – Você acredita que a qualidade de seu trabalho é reconhecida.	13	17	-	30
4 – A relação que existe entre você e seus superiores é ótima.	20	10	-	30
5 – A relação que existe entre você e seus colegas é de companheirismo e amizade.	18	12	-	30
6 – O salário que você recebe é compatível com o cargo ocupado.	02	18	10	30
7 – O salário que você recebe atende as suas necessidades.	02	19	09	30
8 – Os benefícios e incentivos oferecidos pelo estado são satisfatórios.	01	20	09	30
9 – A organização na qual você trabalha procura manter os funcionários motivados.	11	18	01	30

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Em análise às respostas expostas no quadro acima nota-se que os principais incentivos para a motivação dos servidores vêm da relação que existe entre os superiores (diretores) visto que 20 servidores apontaram que sempre ocorre esse incentivo, somado a relação de companheirismo e amizade entre os colegas citado por 18 servidores e ainda a realização profissional decorrente do trabalho executado que foi apontado por 15 servidores. A falta de incentivo provém dos aspectos relacionados ao salário, já que para 10 servidores o salário não é compatível com a função; para nove servidores nunca atende as necessidades e ainda para nove funcionários os benefícios e incentivos não são considerados satisfatórios.

Neste caso concorda-se novamente com Robbins (2002) que reconhece a dificuldade de se explicar a motivação de todas as pessoas da mesma forma. Acredita-se que o gestor público tenha habilidade para identificar as expectativas dos servidores e criar um ambiente propício à motivação, já que nem todos têm as mesmas necessidades para serem sanadas.

Na afirmativa 9 – A organização na qual você trabalha procura manter os funcionários motivados. Abriu-se um espaço para que diante da resposta: “sempre” e “algumas vezes”, os servidores exemplificassem de que forma esse incentivo era realizado. As principais formas de incentivo estão descritas no quadro 6.

Quadro 6 – Exemplos de incentivo à motivação praticados nas escolas

EXEMPLOS	Frequência das respostas
Através do diálogo e integração	12
Nos cursos de formação e palestras	08
Ajudando nas dificuldades que surgem; direcionando os propósitos da escola	05
Compreensão e companheirismo diários	05
Por meio de viagens; promovendo o apoio nos projetos sugeridos	03
Colaborando, compartilhando experiências	02
Investindo na melhoria para um ambiente de qualidade	02
Tornando a escola um lugar saudável e de bons relacionamentos	02

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Novamente encontrou-se o diálogo e integração como fonte de motivação, onde 12 servidores utilizaram com exemplo esses fatores, seguido por oito servidores afirmando que a motivação é incentivada através de cursos de formação e palestras e em menor escala foram citados também os exemplos de auxílio diante das dificuldades que surgem; direcionamento de metas; compreensão e companheirismo entre todos; investimento na melhoria do ambiente e dos relacionamentos; por meio de viagens e apoio nos projetos e ainda através da

colaboração mútua e troca de experiências. O fato é que realmente como já citado na justificativa deste estudo motivar pessoas é uma tarefa muito difícil, porém, existem vários itens que podem levar as pessoas à motivação. Mas é importante lembrar que as necessidades variam conforme o momento e também de pessoa para pessoa.

Para encerrar realizou-se uma pergunta aberta onde os servidores podiam opinar sobre o que mais os incentiva e estimula o desempenho no trabalho e o resultado pode ser observado no quadro 7.

Quadro 7 – Fatores de incentivo e estímulo ao trabalho

EXEMPLOS	Frequência das respostas
O reconhecimento e a valorização	08
Faço o que gosto; tenho amor por minha profissão então isso já é um incentivo	07
O companheirismo entre colegas	05
Progresso dos alunos e a consciência do dever cumprido	03
Responsabilidade social	02
Mudança na qualidade de vida das pessoas	02
Fazer novos cursos, estar sempre atualizada	02
Sinto prazer em fazer e servir o lanche	01
Realização pessoal	01

Fonte: Coleta de dados da pesquisadora, março/2015.

Os principais fatores de estímulo para o trabalho citados por oito servidores são o reconhecimento e a valorização; já para sete pesquisados o amor pela profissão e fazer o que realmente gosta é o principal estímulo; cinco servidores afirmam que o companheirismo entre colegas é o que os incentiva para o trabalho; o progresso dos alunos e a consciência do dever cumprido foram listados como incentivo por três servidores. Em menor frequência também foram citados como estímulos ao trabalho a responsabilidade social; a mudança na qualidade de vida das pessoas; a realização de cursos de atualização; o prazer em servir e a realização pessoal.

Os incentivos e estímulos citados podem ser entendidos como motivos que levam à motivação. Chiavenato (2005) defende que “para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta o resultado de pesquisa sobre os principais fatores motivacionais para os servidores que desempenham funções em escolas públicas estaduais do município de Serafina Corrêa.

A partir da análise dos dados e considerando os objetivos propostos no estudo, verificou-se que os servidores, de maneira geral, são motivados por fatores motivacionais externos ao trabalho; relacionados à própria atividade; relacionados à organização e fatores motivacionais pessoais. Sendo que a importância maior foi relacionada aos fatores ligados à própria atividade, com o principal destaque para as atividades que exercem no momento e o retorno constante através do diálogo com o superior, neste caso representado pelo diretor da escola, visto que o estado não participa de forma presente e diária. Os dados refletem que os servidores sentem-se valorizados. Quanto à motivação de uma forma geral, os servidores atribuem ao reconhecimento, a relação que existe entre os superiores e colegas e também aos benefícios e incentivos oferecidos pelo estado.

O principal resultado ficou por conta do amor que cada um sente pela profissão exercida, num misto de realização pessoal e o reconhecimento/progresso dos alunos sempre destacando a importância e incentivo que a valorização tem para a motivação.

Os servidores, de forma geral, sentem-se estimulados para o trabalho e os principais fatores de estímulo citados são o reconhecimento e a valorização, o amor pela profissão e fazer o que realmente gosta, ainda destacam que o companheirismo entre colegas é que os incentiva para o trabalho, que aliado ao progresso dos alunos e a consciência do dever cumprido deixam o servidor motivado.

Considera-se que, a partir dos dados e informações do presente estudo, caberá aos gestores públicos conscientes das suas responsabilidades, a implantação de estratégias de recursos humanos que enalteçam os fatores indicados como motivacionais e alinhados aos objetivos das escolas pratiquem ações para a totalidade de satisfação.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA Legislativa do estado do Rio Grande do Sul – ALRS. **LEI Nº 14.448, de 14 de Janeiro de 2014.** Disponível em: http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/LEI%2014.448.pdf. Acesso em 04 de abr. 2015.

ARAUJO, Luís César G. de. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4 ed. Lisboa/Portugal: Edições 70, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas organizações.** 4 ed.7. reimp- São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**, Caxias do Sul: Educs, 2010. Disponível em: <https://moodle.ufrgs.br/pluginfile.php/1084855/mod_resource/content/1/BERGUE_Gestao_de_Pessoas_em_Org._Publicas_Motivacao.pdf>. Acesso em 30 ago. 2014.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público,** Porto Alegre, Faculdade IBGEN 2008, disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/.../maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em 28 ago. 2014.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Gestão de pessoas no ensino público municipal: aspectos de recursos humanos no sistema escolar**. III Congresso Consad de Gestão Pública. Painel 23/091- Seleção e desempenho de ocupantes de cargos gerenciais e de direção. Dias 15, 16 e 17 de março de 2010, Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF, 2010. Disponível em: <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_III_congresso_consad/painel_23/gestao_de_pessoas_no_ensino_publico_municipal.pdf>. Acesso em 30 mar. 2015.

CARDOSO, Jenei Alves. **Motivação dos Servidores: um desafio para o Gestor Público**, UCB 2012, disponível em: <http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/991/2/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores%20-%20para%20o%20Gestor%20P%C3%BAblico.pdf. Acesso em 30 ago. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

COUTINHO, Marcelo. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público,** n. 3, p. 41-73, 2000.

CUNHA, Miguel Pina.; REGO, Arménio; CUNHA, Rita Campos; CABRAL-CARDOSO, Carlos. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 5.ª Edição – Revista e Atualizada. Lisboa: Editora RH, 2006.

CZEKSTER, Michele Dorneles Valent. **Sofrimento e prazer no trabalho docente em escola pública.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10623/000599712.pdf?sequence=1>. Acesso em 30 mar. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, p.1-18, Set/Out. 2003. Mensal. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/15508>. Acesso em 30 mar. 2015.

GUTIERREZ, Luiz Homero. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas** - RAE, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 1988. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000162&pid=S0034-76122011000200002000014&lng=en>. Acesso em 29 jan. 2015.

LONGO, Francisco**. Mérito e Flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MARCONI, Nelson. “Políticas integradas de recursos humanos para o setor público”. In: LEVY, Evelyn e DRAGO, Pedro (orgs.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo.** São Paulo: FUNDAP, 2006, páginas 330-348.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia Marisa de Abreu; SILVEIRA, Jaqueline Insaurriaga; COTTA Evelin Stahlhoefer. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração: atualizada às normas vigentes até maio de 2013.** 39 f.: il. Elaborado pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2013.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAUSS, Cézar Volnei; SOUZA, Marcos Antônio de. **Gestão de custos aplicada ao setor público:** modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental. São Paulo: Atlas, 2008.
MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social:** teoria, método e criatividade. 25 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MONTANA, Patrick J. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

NOVAES, Marília Vieira. A importância da motivação para o sucesso das equipes no contexto organizacional. **Revista Eletrônica de Psicologia.** Ano I, Número 1, Julho de 2007. Periodicidade Semestral. Coordenação Pedagógica do Curso de Psicologia do CESMAC. Maceió/Alagoas.

ROBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SCHERMERHORN, John Jr. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHERMERHORN, John Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N**. Fundamentos de Comportamento Organizacional.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SECRETARIA de Educação do estado do Rio Grande do Sul (SEDUC/RS) - **Lei 11.672, de 06 de setembro de 2001- Reorganiza o Quadro dos Servidores de Escola, criado pela Lei nº. 11.407, de 06 de janeiro de 2000, e estabelece novo Plano de Pagamento.** Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/legislacao_func_esc.jsp>. Acesso em 30 de mar. 2015.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUZA, Edela Pereira de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas** - RAE, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000184&pid=S0034-76122011000200002000025&lng=en. Acesso em 29 jan. 2015.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Março, 2015.

Apêndice B – Questionário aplicado aos servidores

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO

Prezado servidor público,
A presente pesquisa tem como foco de estudo a sua motivação para o trabalho na organização pública para qual você trabalha. Peço a sua atenção ao responder o questionário em sua totalidade, para que se possa avaliar os dados e obter as conclusões necessárias. Certo de sua colaboração agradeço à disposição e compreensão.

Ionara Fin Cervieri

Bloco I – Caracterização do Servidor

Idade: _____ Sexo: M ( ) F ( ) Escolaridade:_____

Setor:_____Tempo de serviço como servidor público: _____

Bloco II – Fatores motivacionais

Análise referente a diversos fatores motivacionais (externos ao trabalho, relacionados à própria atividade, relacionados à organização e pessoais). Posicione-se assinalando com um x no grau de importância que o fator tem para você, sendo: 1 – Nenhuma importância 2 – Fraca importância 3 – Muita importância.

Fatores Externos	1 Nenhuma importância	2 Fraca importância	3 Muita importância
A influência de pessoas da família			
A falta de opção de outro local para trabalhar			
As responsabilidades em relação à família (sustento dos filhos, etc.)			
Fatores relacionados à própria atividade			
A relação estabelecida com outras pessoas (colegas, alunos, comunidade, sociedade)			
As atividades que exerce no momento			
O retorno constante através do diálogo pelo superior (valorização)			
Fatores relacionados à organização			
A segurança (estabilidade) que o estado proporciona			
A remuneração (salário, gratificações, benefícios...)			
A preocupação do estado com a mudança, implantando sempre processos de melhoria			
Fatores pessoais			
O medo de ficar desempregado			
A possibilidade de crescimento profissional e pessoal			
O contínuo desafio em desenvolver as atividades com as quais se identifica e gosta de fazer			

Bloco III - Motivação

Basta escolher a alternativa que mais se enquadra diante da afirmativa.

1 – Na sua opinião, existe realização profissional, no trabalho que você executa.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

2 – Você acredita que a qualidade de seu trabalho é reconhecida.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

3 – Existe a oportunidade para a exposição de ideias e sugestões dos servidores.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

4 – A relação que existe entre você e seus superiores é ótima.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

5 – A relação que existe entre você e seus colegas é de companheirismo e amizade.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

6 – O salário que você recebe é compatível com o cargo ocupado.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

7 – O salário que você recebe atende as suas necessidades.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

8 – Os benefícios e incentivos oferecidos pelo estado são satisfatórios.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

9 – A organização na qual você trabalha procura manter os servidores motivados.
( ) Sempre ( ) Algumas vezes ( ) Nunca

Obs: Se sempre e algumas vezes, exemplifique de que forma:

_____

_____

_____

_____

10 – O que mais incentiva e estimula o seu desempenho no seu trabalho?

_____

_____

_____

_____

_____

Março, 2015.

Apêndice D – Entrevista servidor 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Sabe que na verdade não escolhi, foi por pura sorte, fiz o concurso a convite de um amigo e passar foi muito bom, pois estou até hoje na função e morando aqui.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Na verdade nem um pouco, pois a direção da escola, não valoriza ninguém é só porque se tem estabilidade e então acaba ficando quieto, mas poderia ser valorizado mais.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Não reclamo, pois sei que é complicado, mas a estrutura física da escola poderia ser melhor e as demais condições são as pessoas que fazem então já comentei sobre a falta de valorização.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

A função exercida é de extrema importância na formação dos indivíduos como pessoas, pois se está falando de educação... então deveria ser mais valorizado nem que fosse através do salário já que elogios tá difícil.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Acredito que para mim é a oportunidade de crescimento aliada às amizades que conquistei ao longo dos anos. É... acho que as amizades são as que mais me proporcionam a satisfação no trabalho.

Apêndice E – Entrevista servidor 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Sempre fui meio pé no chão, então é realmente pela estabilidade que esse cargo me dá, sem precisar me preocupar, pois em cidades pequenas é complicado você ter um bom emprego.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Sim, eu mesma me valorizo, pois é gratificante ver o que consigo fazer pelos alunos, penso que na maioria das vezes a motivação/valorização tem que vir de dentro da pessoa mesmo.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim, não tenho do que reclamar.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Minha remuneração é mesmo por amor a profissão, pois o salário poderia ser mais com certeza poderia ser bem maior, se contar com a dedicação dispensada.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

No meu caso eu penso que o que mais me satisfaz é o reconhecimento dos pais, alunos e direção... isso me faz colocar a cabeça no travesseiro e dormir descansada, sabe aquela coisa de dever cumprido.

Apêndice F – Entrevista servidor 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Porque há uma oportunidade de crescimento e poderei ganhar mais se estudar mais... gosto de buscar o crescimento através do aperfeiçoamento constante.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Sim, no contexto escolar... porque a direção sempre dá oportunidades de fazer o trabalho de forma diferenciada e eu entendo isso como uma forma de valorização.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim, de forma geral sim. Às vezes falta uma coisinha aqui, outra ali, mas no geral, tudo bem.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Falando sério, ainda bem que os benefícios ajudam um pouco se somados com o salário, pois senão faltaria no orçamento mensal.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

O que mais me realiza é estar fazendo o que gosto de fazer e que me preparo diariamente para isso. Pode parecer sem fundamento, mas quando se gosta do que faz a gente não cansa de querer se aperfeiçoar.

Apêndice G – Entrevista servidor 5

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Posso dizer que veio de berço, porque na minha família todos são servidores públicos, só que em áreas diferentes.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Não sou valorizado, pois se fosse recebia mais, sei que muitas vezes salário não é fonte de motivação para o trabalho, mas aliado a outros fatores pode ser sim fonte de valorização.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim quanto a isso estou satisfeita.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

A tarefa desempenhada na formação dos alunos é de grande importância alunos, poderia ser melhor remunerada, com certeza. Mas é geral, todo o estado e até o país tá desse jeito.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Eu poder realizar minhas atividades sem a interferência de ninguém... sem ninguém ter que me ensinar a fazer. O meu desempenho depende somente de mim mesmo, isso me deixa satisfeita... não depender de ninguém para realizar o meu trabalho.

Apêndice H – Entrevista servidor 6

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Porque gosto da atividade em escolas, alunos, poder ensinar, acredito que repassar conhecimento é uma tarefa, como posso dizer... digna, não que outras não sejam, mas pela importância na formação da pessoa, não só como aluno, mas também como cidadão.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Antigamente era uma missão considerada nobre, hoje não mais, falta respeito por parte de alguns alunos e também por parte da própria sociedade. Mas somente neste contexto, pois de forma geral pela direção me sinto valorizada sim.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim, me satisfazem... eu acho que... não, não tenho queixas.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Sim, para mim está bom assim.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Com certeza o ambiente de trabalho, pelo diálogo que existe e pelas oportunidades de crescimento, pela liberdade de expressão e até de ações que podem ser realizadas sem a interferência dos outros servidores (professores, no caso).

Apêndice I – Entrevista servidor 7

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Porque gosto do que faço, da aplicação do saber, e ainda porque posso fazer carreira dentro do município... posso ter outros cargos na escola.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Sim, no contexto de: receber elogios, ajuda recíproca e pelo diálogo constante com a direção e demais professores.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim me satisfazem.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Penso que para minhas necessidades e pelo trabalho que realizo, está compatível com a minha função sim.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Bem quanto a satisfação, são várias... mas a principal com certeza é ser valorizada pelos resultados alcançados, sabe os resultados finais, ver que conseguiu progresso com determinado aluno, sentir que seu trabalho está dando resultados...

Apêndice J – Entrevista servidor 8

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Sempre digo que a escolha de minha profissão foi por determinação, já que a cidade é pequena e tem poucas empresas, então batalhei algo no setor púbico... eu busquei, ninguém me incentivou a isso.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Não me sinto valorizado, pois muitas vezes até a mídia menospreza nossa função.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Sim, para mim está bom assim, estou satisfeito com meu salário.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Não me sinto valorizado, então acho que o que me satisfaz mesmo é o salário que recebo.

Apêndice K – Entrevista servidor 9

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Para sustentar minha família, fiz o concurso e passei, ainda bem... pois é tão difícil conseguir um bom emprego, com baixa escolaridade (só tenho 2º grau).

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Eu penso que sim, pois sou querida por todos os alunos e até gostam da comida que preparo. Quando se faz as tarefas bem feitas a valorização vem, sempre vem, seja pelos alunos ou pelos superiores.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Não sou de reclamar, pois sei que é complicado, mas a estrutura da escola poderia ser melhor, neste caso falo da cozinha e os equipamentos que mais utilizo no dia a dia.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Sim, porque dentro da formação que eu tenho é até mais que ganharia em outra empresa que nem me dá estabilidade. Satisfeita mesmo.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

O que eu faço, as atividades que executo, me deixam feliz e também a convivência com as pessoas da escola... bastante gente e a gente se dá bem.

Apêndice L – Entrevista servidor 10

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Escolhi ser servidor público pela estabilidade que esse tipo de função tem... ser concursada te dá segurança.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Sim porque recebo feedback referente as atividades que estão sob minha alçada, recebo também elogios com frequência e sempre que solicitado sou ajudada nas dúvidas; há bastante diálogo na escola entre professores, e diretores... entre todos.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Posso dizer que de uma maneira geral faltam materiais, ou até mesmo o estado poderia se preocupar em dar melhores condições de trabalho para os servidores.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Para mim... acho que está bom!

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

Francamente é o bem estar que sinto ao ministrar as aulas, a segurança que sinto depois de tantos anos de trabalho e também o diálogo aberto que sempre existiu entre todos.

Apêndice M – Entrevista servidor 11

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Porque geralmente os salários são bons, dependendo da área de atuação (não é o meu caso, mas busco me aperfeiçoar constantemente).

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

A valorização vem através do bem estar e dos relacionamentos sinceros conquistados... algumas vezes através de abraços dos alunos.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim... não me ocorre nenhum ítem que possa ser mencionado.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Sim é compatível, mas se você pedir se estou satisfeito direi não, não estou... (risos)... esse é um tema polêmico.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

A convivência diária, pois se passa mais tempo na escola do que na casa da gente, se considerarmos que também tem o tempo que passamos dormindo.

Apêndice N – Entrevista servidor 12

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Aconteceu naturalmente, por estar no lugar certo na hora certa... acho que foi uma escolha inconsciente até... simplesmente aconteceu, logo após cursar o magistério.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Sim me sinto valorizado, pois são constantes os encontros motivacionais realizados com incentivos e temas que valorizam nosso trabalho.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Na verdade, as condições são razoáveis, pois é próprio do ser humano querer sempre mais e melhor... de maneira geral estou satisfeito!

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

O estado poderia propiciar um plano de salários mais motivador para os servidores, acabam mudando as nomenclaturas de cargos e salário que é bom nada.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

A oportunidade de ser melhor a cada dia que passa através da colaboração que existe entre os colegas... ninguém chega ao cargo de vice-diretor, ou até mesmo diretor se não houver uma certa cumplicidade e coleguismo. Exatamente essas atitudes de cooperação aliada à vontade de aperfeiçoamento como profissional e ser humano é que me deixam satisfeito com meu trabalho.

Apêndice O – Entrevista servidor 13

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Por ser um setor que se tem estabilidade no trabalho... é só trabalhar direitinho que está tudo certo.

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Existe uma constante preocupação da direção para que estejamos sempre motivados e isso é bom, pois no contexto atual onde nossa profissão é tão desvalorizada, nos sentirmos valorizados ao menos como seres humanos é ótimo.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim, quanto a isso tudo certo.

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

Só se juntar aos benefícios outras vantagens, aí sim torna-se compatível com a minha atividade. Ideal seria se o governo pagasse o piso nacional.

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

No meu ponto de vista, o que realmente faz a diferença é a valorização que recebemos da própria sociedade quando há o progresso na educação, quando sentimos que realmente estamos formando o aluno para ser um cidadão de bem.

Apêndice P – Entrevista servidor 14

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista servirá para a categorização de fatores motivacionais dos servidores públicos que desempenham suas funções em escolas estaduais.

1 – Porque você escolheu ser servidor público?

Porque fiz magistério e sempre sonhei em ser professora, é uma realização pessoal, nasci pra isso (risos).

2 – Você se sente valorizado? Se sim, em que contexto?

Ter a chance de ser ouvida sempre que tem um novo projeto já é uma forma de ser valorizada... é muito aberto o diálogo na escola, ouvimos e somos ouvidas.

3 – As condições de trabalho na escola onde trabalha lhe satisfazem?

Sim estou, não tenho do que reclamar !

4 – O salário que você recebe é compatível com sua função?

É compatível... deixa pensar... sim e não (risos)... sim diante da proposta estabelecida pelo governo, não porque merecemos mais pelo trabalho realizado na formação dos alunos!

5 – O que lhe proporciona satisfação no trabalho?

O desafio diário encontrado na execução das atividades, junto com a oportunidade de estar fazendo o que gosto. Sou feliz na minha profissão, foi o que escolhi fazer.