

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA**  
**Curso de Especialização em Gestão Pública – UAB/CAPES**

Iara Berenice de Oliveira Neves Meneses

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO ESCOLAR:**  
**uma possibilidade de gestão pública?**

Porto Alegre, junho de 2012.

**IARA BERENICE DE OLIVEIRA NEVES MENESES**

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO ESCOLAR:  
uma possibilidade de gestão pública?**

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

Orientador: Prof. Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque.

Porto Alegre, junho de 2012.

*Dedico este trabalho,  
aos meus filhos, Michele e Maikol pelo estímulo, e confiança na minha  
capacidade de concretização.*

*À direção e colegas da Escola Frei Plácido pelo apoio e  
incentivo neste trabalho.*

*Aos amigos Rochele Kasper e Rafael Sais pelo apoio nas  
horas difíceis durante o curso.*

*À tutora presencial do Pólo de Jaguarão Carla Bom Tempo,  
pelas palavras de incentivo.*

*À tutora Malu, por não nos deixar perder o foco e os prazos.*

*Ao Orientador pelo auxílio na conclusão.*

*E a Deus por sua proteção e auxílio!*

*“Na criação, a única dificuldade é começar, uma  
folhinha não é mais fácil de fazer do que uma árvore”*

JAMES RUSSEL LOWELL

## RESUMO

No contexto atual, cada vez mais os trabalhadores primam por satisfação das necessidades, onde inúmeros trabalhos de pesquisa e teóricos analisam os fatores motivacionais dos colaboradores das empresas privadas para avaliar como podem produzir mais com qualidade de vida e motivação. A motivação, embora ainda longe das discussões dentro da área pública está aos poucos abrindo horizontes a pesquisadores e teóricos para este estudo, tão importante para o cumprimento das metas de eficiência e eficácia tão discutidas desde o Plano Bresser que reformulou a gestão pública. Em vista disso, este trabalho teve como objetivo analisar quais fatores da organização influenciam na motivação dos servidores públicos da Escola Frei Plácido, em Bagé/RS. Nesse sentido, utilizou-se a abordagem de teorias clássicas de motivação, teorias mais críticas de motivação, teorias organizacionais de gestão pública e políticas públicas. A metodologia de pesquisa é caracterizada pelo método quantitativo. Como instrumento de pesquisa um questionário estruturado de perguntas fechadas contendo 14 questões englobando perguntas sobre fatores motivacionais e fatores higiênicos. Dos resultados utilizou-se a teoria dos dois fatores de Herzberg, concatenados com autores mais críticos sobre gestão pública. Dentro da análise dos resultados é possível destacar entre os fatores motivacionais que influenciam os servidores da Escola Frei Plácido em Bagé/RS, estão entre a autonomia para propor melhorias no trabalho, Reconhecimento pelo trabalho, responsabilidade frente ao trabalho, investimento na formação profissional, e entre os fatores que satisfazem os servidores, classificados como higiênicos ou extrínsecos estão, bom relacionamento da equipe e com a direção da escola, entre os que causam desmotivação, ideias e inovações, realização pessoal, avaliação de desempenho e entre os fatores higiênicos que causam insatisfação a remuneração, status, comunicação e políticas administrativas,

**Palavras-Chave:** Políticas públicas, comportamento organizacional, gestão escolar, motivação.

## RESUMEN

En el actual contexto cada vez más los trabajadores priman por satisfacción de las necesidades, donde inúmeros trabajos de pesquisa y teóricos analizan los factores motivacionales de los colaboradores de empresas privadas para evaluar como pueden producir más con cualidad de vida y motivación. La motivación, aunque muy lejos de las discusiones dentro de la area pública está poco a poco abriendo horizontes a pesquisadores y teóricos para este estudio, tan importante para cumplimiento de las metas de eficiencia y eficacia tan discutidas desde Plano Bresser que há reformulado la gestión pública. Delante de eso, este trabajo tuvo como objetivo analizar que factores de la organización influyen en la motivación de los servidores públicos de la Escola Frei Plácido, en Bagé/RS. En ese sentido se há utilizado un abordaje de teorías clásicas de motivación, teorías más críticas de motivación, teorías organizacionales de gestión pública y políticas públicas. La metodología de pesquisa se caracteriza en un método cuantitativo. Como instrumento de pesquisa un cuestionario estruturado de preguntas cerradas para análise conteniendo 14 cuestiones englobando preguntas sobre factores motivacionales y factores higiélicos. De los resultados se utilizó la teoría de los dos factores de Herzberg, concatenados con autores más críticos sobre gestión pública. Dentro del análisis de los resultados es posible destacar entre los factores motivacionales que influyen los servidores en la Escola Frei Plácido en Bagé/RS, están entre la autonomía para propor mejorías en el trabajo, reconocimiento por el trabajo, responsabilidad frente al trabajo, inversión en la formación profesional, y entre los factores que satisfacen los servidores, clasificados como higiélicos o extrínsecos están, buen relacionamiento del equipo y con la administración de la escuela, entre los que ocasionan desmotivación, ideas e inovaciones, realización personal, evaluación de desempeño y entre los factores higiélicos que causan insatisfacción la remuneración, status, comunicación y políticas administrativas.

Palabras clave: Políticas públicas, comportamiento organizacional, gestión escolar, motivación.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 01 - Pirâmide de Maslow

FIGURA 02 - Organograma da Escola Frei Plácido – Bagé/RS

FIGURA 03 - Perfil dos Servidores por sexo

FIGURA 04 - Perfil dos Servidores por idades

FIGURA 05 - Perfil por grau de instrução

FIGURA 06 - Perfil por tempo de serviço

FIGURA 07 - Perfil por vínculo funcional

FIGURA 08 - Percebo que tenho autonomia

FIGURA 09 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente

FIGURA 10 - Minhas ideias de inovação são ouvidas

FIGURA 11 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo

FIGURA 12 - Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo

FIGURA 13 - Concordo com a forma que é feita a avaliação de desempenho

FIGURA 14 - Tenho investido na formação profissional

FIGURA 15 - Relacionamento entre a equipe é bom

FIGURA 16 - Relacionamento com a direção

FIGURA 17 - Concordo com as decisões organizacionais da direção

FIGURA 18 - Estou satisfeito com minha remuneração

FIGURA 19 - O meu trabalho me proporciona status

FIGURA 20 - A comunicação é adequada na escola sobre a divulgação das informações

FIGURA 21 - As políticas Administrativas do governo do Estado influenciam no meu bom desempenho das atividades

## SUMÁRIO

<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>7</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
2.1 <i>OBJETIVO GERAL</i> .....	12
2.2 <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	12
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
4.1 <i>POLÍTICAS PÚBLICAS E A INFLUÊNCIA NA GESTÃO</i> .....	14
4.2 <i>A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO: Uma necessidade?</i> .....	15
4.2.1 <i>UM NOVO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR: Alternativas para Gestão Escolar</i> .....	18
4.2.2 <i>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SUA FORMA E MODELO</i> .....	20
4.3 <i>A INFLUÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA NA MOTIVAÇÃO</i> .....	22
4.4 <i>MOTIVAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO: Subsídios para a Gestão</i> .....	24
4.4.1 <i>COMO MOTIVAR PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO?</i> .....	25
4.4.2 <i>A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS</i> .....	26
4.4.3 <i>A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA ERC, DE ALDERFER</i> .....	28
4.4.4 <i>MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG</i> .....	29
4.4.5 <i>MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA REALIZAÇÃO, TEORIA DE McClelland</i> .....	30
4.4.6 <i>MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA EXPECTAÇÃO, DE VROOM</i> .....	32
4.4.7 <i>MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA EQUIDADE, DE STACY ADAMS</i> .....	33
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>36</b>
5.1 <i>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</i> .....	36
5.2 <i>ESTRUTURA ADMINISTRATIVA</i> .....	37
5.3 <i>MÉTODO DA PESQUISA</i> .....	38
5.4 <i>POPULAÇÃO ALVO</i> .....	39
5.5 <i>INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</i> .....	39
5.5.1 <i>QUESTIONÁRIO:</i> .....	39
5.6 <i>COLETA DE DADOS</i> .....	40
5.7 <i>ANÁLISE DOS DADOS</i> .....	41
<b>6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>42</b>
6.1 <i>ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS</i> .....	45
6.2 <i>FATORES HIGIÊNICOS OU FATORES EXTRÍNSECOS</i> .....	52
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>61</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>63</b>



<i>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</i>	<i>63</i>
<i>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</i>	<i>67</i>

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial pode ser caracterizado por uma grande crise do capitalismo, em que se esgota a capacidade de crescimento das forças produtivas, redução das taxas de acumulação de capital e com isso aumenta os ataques aos direitos dos trabalhadores. Medidas para diminuir ou reduzir os efeitos de tal crise tais como, cortes de salários, corte dos 13º e 14º salários, aumento da idade para aposentadoria, cortes de investimentos públicos e desemprego incidem sobre o modo como o trabalhador percebe e entende o seu trabalho.

O Brasil apesar de passar por um ciclo conjuntural econômico ascendente, tem em sua base milhões de desempregados, e enfrenta problemas em relação a manutenção de legislações de amparo ao trabalhador, em virtude da globalização e acordos com bancos mundiais, onde desde a reforma do Plano Bresser a partir da década de 1990 vem causando a massa trabalhadora grandes perdas trabalhistas e conseqüentemente, aos servidores públicos, grandes preocupações.

Concomitante a essa conjuntura o Governo Estadual do Rio Grande do Sul assume em 2010, com um orçamento estagnado, onde não há previsão de cumprimento do piso nacional aos professores e perspectivas de aumento salariais aos demais servidores públicos, sendo que a educação encontra-se em decadência de investimentos públicos, servidores públicos com uma sobrecarga de trabalho, em virtude do grande número de aposentadorias na classe do magistério e a falta de novas admissões através de concurso público e, em função disso, aumenta a incidência de doenças ocupacionais, físicas e mentais. Face a tudo isso, ainda continua a luta pela manutenção dos direitos adquiridos através do Plano de carreira do magistério, onde todos os governos, colocam na pauta para reformular ou retirar esses direitos.

Nas escolas estaduais a crise é maior ainda, em que servidores e professores desempenham suas funções em prédios precarizados, com falta de professores e servidores, setores prioritários como bibliotecas, salas de informática, SOE, Supervisão, encontram-se fechados, onde esses colaboradores se organizam para atender as necessidades dos alunos, muitas vezes atuando na segurança pessoal, em virtude da violência do crime organizado, por falta de políticas públicas.

Partindo desse pressuposto, a motivação e a satisfação dos colaboradores passam por esta transformação, onde cada vez mais se prima por qualidade de vida, segurança no trabalho, estabilidade e incentivos para melhor gerar insumos produtivos.

A motivação, embora ainda longe das discussões dentro da área pública, é estudada e pesquisada por vários autores no ambiente privado para dar estímulos e elevar o capital intelectual de organizações.

Segundo Bergue (2010, p.21),

[...] reconhecer a complexidade de fatores intervenientes desse fenômeno permite a você superar a limitada perspectiva mecanicista que subordina a motivação a reflexos de como remuneração ou segurança e a se apropriar de outras “lentes” de análise para o fenômeno.

Os Efeitos da falta de motivação e satisfação no ambiente de trabalho e no desempenho efetivo das funções públicas prejudicam a qualidade da produtividade dos serviços, caracterizando uma grande perda em se tratando de formação de capital intelectual como são os estabelecimentos de ensino.

Outro aspecto a ser revisto é a forma em que são avaliados os trabalhadores em educação pela gestão escolar, embora no âmbito formal tenha comissões avaliativas com representações dos segmentos, ainda assim a avaliação por desempenho não motiva os servidores para um melhor esforço de desempenho em virtude de todos terem nota máxima na avaliação, isso tudo porque nenhum gestor ou comissão se dispõe a fazer uma avaliação real e efetiva. Por isso qualquer tentativa de mudar esse contexto gera conflitos internos e como o gestor quer um bom convívio entre todos se omite dessa oportunidade legal, influenciando também na motivação.

Uma discussão mais ampla necessita ser travada dentro da escola, para que seja revisto estes procedimentos, o que resultaria em um maior comprometimento de todos para seu melhor desempenho e motivados por uma avaliação eficaz e verdadeira.

Em vista desta introdução e com a apropriação dos conhecimentos na especialização em gestão pública, procura-se através deste trabalho avaliar e pesquisar a motivação dentro do serviço público, mais precisamente na Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido em Bagé, onde, inicialmente, foram pesquisadas teorias clássicas de motivação e a seguir evoluindo ao estudo de teorias mais críticas de motivação, satisfação e gestão pública. A realização desta pesquisa tem em seu objetivo principal analisar os fatores que proporcionam satisfação e motivação no bom desempenho das funções pública na Escola de Ensino Médio Frei Plácido.

Partindo dos princípios em que a satisfação dos serviços recebidos entre eles a educação como meta principal de uma boa gestão esta alicerçada no entusiasmo em que os colaboradores envolvidos no processo tiverem. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas

e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Grosso modo, costuma-se evidenciar que a problemática principal da motivação são os salários em defasagem atualmente na educação pública no estado do Rio grande do Sul. Este estudo vai tentar verificar se só os salários são os motivadores da melhoria na efetivação dos serviços públicos na escola frei plácido.

Portanto, tendo como meta a aplicação da aprendizagem obtida através da pós-graduação em Gestão pública tenta-se avaliar se as políticas Administrativas influenciam na motivação ou desmotivação dentro do trabalho.

Em vista disso, a presente pesquisa tem como objetivo principal analisar quais fatores organizacionais influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos da Escola Frei Plácido, para isso foram feitos estudos das teorias sobre satisfação, motivação, gestão de pessoas e clima organizacional, como também a observação das técnicas de gestão aplicadas no ambiente estudado, e através da pesquisa aos sujeitos investigados com a aplicação de um questionário com perguntas e respostas condicionadas ao tema e aos objetivos geral e específicos

Assim, na tentativa de avaliar a motivação no campo estudado foi escolhido como metodologia o método quantitativo, por ser o método que atende às necessidades ligadas aos objetivos da investigação.

A população desta pesquisa é composta de 71 servidores públicos, entre professores agentes educacionais em administração, infra-estrutura e alimentação, efetivos e contratados em que a escolarização vai desde o nível fundamental, médio, superior e pós-graduação, lotados na Escola Frei plácido em Bagé/RS.

Considerando, a grande importância da motivação para os colaboradores dentro das organizações, em que se configura como transformador de qualquer ambiente, como também em um maior envolvimento, comprometimento, gerando maior eficiência e eficácia nas atividades assim desenvolvidas, busca-se saber: Quais fatores influenciam na motivação em relação ao desempenho das funções na Escola Frei Plácido?

## **2 OBJETIVOS**

### *2.1 OBJETIVO GERAL*

Analisar os fatores da organização que influenciam na motivação dos servidores públicos no desempenho de suas funções dentro da Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido.

### *2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Identificar fatores que proporcionem a satisfação no desempenho da função pública na Escola frei plácido;
- Identificar fatores que proporcionem a insatisfação do bom desempenho das funções públicas na escola frei plácido;
- Verificar se os procedimentos de avaliação de desempenho motivam os colaboradores.

### **3 JUSTIFICATIVA**

A realização desta pesquisa tem em seu fundamento principal analisar os fatores que proporcionam satisfação e motivação no bom desempenho das funções pública na Escola de Ensino Médio Frei Plácido.

Com o aprendizado obtido no curso de especialização em Gestão Pública foi possível ter uma noção de como são as políticas administrativas e como deve ser a gestão pública.

Partindo dos princípios em que a satisfação dos serviços recebidos entre eles a educação como meta principal de uma boa gestão esta alicerçada no entusiasmo em que os colaboradores envolvidos no processo tiverem. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população. A efetivação da motivação ou desmotivação depende dentre outros fatores, da democratização dos processos de trabalho e de uma boa gestão.

De maneira geral costuma-se evidenciar que a problemática principal da motivação são os salários em defasagem atualmente na educação pública no Estado do Rio grande do Sul. Este estudo vai pesquisar entre os colaboradores se são só os salários os motivadores da melhoria na efetivação dos serviços públicos na escola Frei Plácido.

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo busco subsídios para dar sustentação à pesquisa sobre Motivação no ambiente escolar. Descrevo o conceito de Políticas Públicas e a influência na gestão Pública, comportamento organizacional, as teorias de Motivação, o comportamento frente à motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores dentro do serviço público, focando sempre o entendimento das teorias concatenadas com a Motivação dentro da Gestão Pública e a pesquisa de campo.

### 4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E A INFLUÊNCIA NA GESTÃO

As organizações públicas, os servidores públicos e as ações desempenhadas nos setores públicos, em destaque neste trabalho, a educação, tem como fator principal a influencia das Políticas públicas.

Partindo do conceito de Políticas Públicas, conforme Teixeira (2002), que diz

[...] “Políticas públicas” são diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público; regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São, nesse caso, políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos.

Através deste conceito tem-se um entendimento da força que tem as políticas públicas para atender as demandas da sociedade.

Teixeira, (2002) descreve vários objetivos das políticas públicas descritos abaixo:

- ✓ As políticas públicas visam responder a demandas, principalmente dos setores marginalizados da sociedade, considerados como vulneráveis. Essas demandas são interpretadas por aqueles que ocupam o poder, mas influenciadas por uma agenda que se cria na sociedade civil através da pressão e mobilização social.
- ✓ Visam ampliar e efetivar direitos de cidadania, também gestados nas lutas sociais e que passam a ser reconhecidos institucionalmente.
- ✓ Outras políticas objetivam promover o desenvolvimento, criando alternativas de geração de emprego e renda como forma compensatória dos ajustes criados por outras políticas de cunho mais estratégico (econômicas).

- ✓ Ainda outras são necessárias para regular conflitos entre os diversos atores sociais que, mesmo hegemônicos, têm contradições de interesses que não se resolvem por si mesmas ou pelo mercado e necessitam de mediação.
- ✓ Os objetivos das políticas têm uma referência valorativa e exprimem as opções e visões de mundo daqueles que controlam o poder, mesmo que, para sua legitimação, necessitem contemplar certos interesses de segmentos sociais dominados, dependendo assim da sua capacidade de organização e negociação.

Considerando o último objetivo de Teixeira (2002), a gestão escolar depende das visões de quem está no poder, quais são as metas, programas para assim desenvolver uma gestão de acordo com as políticas públicas e em consonância com o regimento escolar que são as políticas internas da escola eleitas pela comunidade escolar.

Outras nuances, destacadas no âmbito público são as maneiras de encarar as políticas públicas que segundo Teixeira (2002), varia de acordo com quem governa, ou seja, conforme a orientação política do governante ou de sua base política.

Neste contexto, entram em pauta os conceitos e referenciais teóricos sobre Organização pública, a gestão escolar e a motivação para balizar este estudo.

#### *4.2 A ORGANIZAÇÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO: Uma necessidade?*

Para se entender a organização escolar, primeiramente, será conceituado o comportamento organizacional, seguindo de organização escolar, gestão escolar e avaliação de desempenho.

Comportamento organizacional refere-se conforme França (2006, p.3), “comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente do trabalho.”

Bergue (2010) analisa que a Administração Pública, como qualquer organização, recebe insumos (recursos), processa-os e gera produtos sob forma de bens e serviços públicos postos à disposição da sociedade.

Entre os recursos indispensáveis ao bom desempenho dessas organizações, destacando a educação, como ambiente de estudo, são as pessoas, com a colaboração de um material chamado capital intelectual na formação e capacitação dos indivíduos.



Na iniciativa privada os modelos organizacionais vêm evoluindo de acordo com a natureza e finalidade das empresas, passando a trabalhar com novas formas de gestão, nas quais os colaboradores envolvidos têm que tomar consciência do processo produtivo, contudo na escola pública ainda não foram apropriados estes modelos, permanecendo ainda modelos de gestão arcaicos incidindo na desmotivação do colaborador da educação.

Paro (2003), avalia que dentro desse contexto, é necessário buscar a implementação de uma gestão reflexiva nas escolas, na qual, além da consciência prática, representada pela utilização racional dos recursos, o sujeito (individual ou coletivo), se acha consciente da racionalidade do processo e da participação nele,

As formações de diretores de escola no processo de gestão democrática incluem em seu currículo o estudo de modelos organizacionais próprios de empresas privadas, baseados no “fordismo” e o “toyotismo”, não que não se utilize esses modelos, mas a crítica principal é como é transposto, na forma linear de princípios e métodos derivados destes modelos empresariais para a gestão da escola pública.

A principal característica do “fordismo” - sistema organizacional dominante na indústria até a década de 1970 onde a organização da divisão do trabalho dentro de uma empresa, separando completamente projeto e execução, que aquele que produz (colaborador) perde a noção da totalidade do processo, ou seja, não tem consciência do significado do seu trabalho no contexto social (MOTTA, 2003). Na linha de pensamento do “toyotismo”, institui a produção em pequenos grupos, que realizam todo o ciclo de produção, trabalhando de acordo com a demanda. Cada trabalhador, assim tem maior noção da totalidade do processo produtivo, mas por outro lado, acentua-se o controle gerencial da empresa sobre o conjunto, muitas vezes com a colaboração dos próprios colaboradores, os quais passam a vigiar uns aos outros para assegurar o cumprimento das metas. Este modelo ganhou força em todo o mundo a partir da década de 1970 e também no Brasil, sob a ditadura militar (MOTTA, 2003).

Os modelos gerenciais e organizativos de uma empresa privada garantem a sua racionalidade porque está de acordo com as suas finalidades, Silva (2008). Numa fábrica de automóveis é produzida uma série de automóveis iguais, a partir de um mesmo modelo, todavia a escola forma pessoas, não forma série de pessoas. Assim gerir o espaço e o funcionamento de uma escola a partir de critérios empresariais cria uma irracionalidade intransponível entre a forma como o trabalho é desenvolvido e os resultados educacionais que se quer alcançar.

Em vista disso, Paro (2008, p.126), afirma que o diferencial das empresas em geral, que visam à produção em um bem material tangível ou de um serviço determinado,

imediatamente identificável e facilmente avaliável, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração. Para ele, outra especificidade da escola diz respeito a seu caráter de prestadora de serviços, que lida diretamente com o elemento humano. Nesse ponto o aluno não é mais beneficiário dos serviços que a escola presta e sim participante de sua elaboração, A escola, portanto, não produz coisas, ela forma cidadãos. Secchi, (2009) em artigo publicado na revista de Administração Pública do Rio de Janeiro diz que “é importante lembrar que a presumida “mágica” das reformas administrativas deve ser cautelosa”. Este artigo mostrou que novos modelos organizacionais compartilham algumas características com o modelo burocrático weberiano: continuam a colocar ênfase na função controle e não se apresentam como modelos de ruptura.

Secchi (2009), argumenta que outro cuidado que deve ser tomado é que as reformas da administração pública podem tornar-se facilmente políticas simbólicas de mero valor retórico. Secchi com base em (GUSTAFFSON, 1983; MARCH E OLSEN, 1983; BATTISTELLI, 2002) diz que políticos, funcionários de carreira e empreendedores políticos em geral tentam manipular a percepção coletiva a respeito das organizações públicas usando as reformas administrativas como argumento para isso. Não são raros os esforços de reforma da administração pública que avançam mais em autopromoção e retórica do que em fatos concretos (SECCHI, 2009). Por fim, qualquer verificação empírica sobre reformas da administração pública deve estar atenta aos aspectos incrementais de mudança organizacional.

Ao invés de falar em ascensão, predomínio e declínio de modelos organizacionais, talvez seja mais frutífero falar em um processo cumulativo de mudanças nas práticas e valores. Analiticamente um pesquisador pode encontrar fragmentos de burocracia, na Administração Pública Gerencial<sup>1</sup> (APG, GE) e Gerenciamento Público (GP) dentro de uma mesma organização. Até mesmo o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive por meio das evidências de nepotismo, gerontocracia, corrupção e nos sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política (MOTTA, 2003).

A escola pública não pode ser gerida a partir de planejamento tecnocrático, dissociado de sua natureza, finalidades e de seu papel social. O planejamento na educação deve ser realizado em consonância com sua concepção democrática de gestão, que não comporta o envio de currículos e planos de trabalho prontos às escolas, mas que, ao contrário, estabelece uma metodologia na qual as atividades de cada unidade escolar ocorrem com a contribuição e

---

<sup>1</sup> a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE). Os dois modelos compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços, marketization 2 e accountability (KETTLE, 2005).

a participação da comunidade escolar, que é composta por servidores (funcionários e professores), pais e alunos. A gestão escolar tem que estar em sintonia com o processo educativo e integrada a ele, de tal forma que o planejamento ocorra a realizar as suas finalidades.

O Parecer do Conselho Nacional de Educação (CNE/CEB nº 9/2009) diz que o papel social da escola, a natureza do trabalho que ali se desenvolve e sua significativa contribuição para o exercício da democracia fundamenta e exige a gestão democrática da escola, por intermédio da democratização da escolha dos dirigentes, implementação e livre funcionamento dos Conselhos Escolares e demais instâncias de participação de toda a comunidade escolar na concepção e implementação do projeto político pedagógico coletivamente construído. Em vista disso, Paro (2008, p.126) afirma que o “diferencial das empresas em geral, que visam à produção em um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificável e facilmente avaliável”, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração. Para ele, outra especificidade da escola diz respeito a seu caráter de prestadora de serviços, que lida diretamente com o elemento humano. Nesse ponto o aluno não é mais beneficiário dos serviços que a escola presta e sim participante de sua elaboração, a escola, portanto, não produz coisas, ela forma cidadãos.

Grosso modo, a gestão dentro da escola pública utiliza de todos estes recursos para aprovação do que é proposto pelos gestores e não para elaboração dos projetos educacionais e de gestão porque ainda os constrói por uma equipe muitas vezes dentro dos gabinetes da supervisão ou direção, fugindo da democratização e da participação coletiva.

Nesse contexto, as políticas públicas vêm ao encontro do desmantelamento do serviço público, retirando direitos e a gestão escolar também não oferece espaços para construção de uma gestão democrática participativa, nesse sentido, esses servidores tendem a desmotivarem-se e conseqüentemente produzirem menos.

A escola deve ser um espaço de pluralismo de ideias, onde o saber adquirido é um instrumento de formação da consciência predominando a ideia de liberdade para elaborar e gerir o projeto político-pedagógico, com envolvimento de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar (MOTTA, 2006).

#### 4.2.1 UM NOVO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR: Alternativas para Gestão Escolar

Os atuais insucessos, as adversidades pelas quais passa a escola pública, o clima de violência configuram questões no processo de gestão e no contexto educacional que fazem

com que, aos poucos, se consiga visualizar um novo modelo de gestão diferenciados dos demais. Isso significa buscar uma gestão reflexiva nas escolas, na qual além da consciência prática, representada pela utilização racional de recursos, tão exigidos atualmente, como para a transposição de administrar uma empresa privada, como se fosse universal, para a escola pública. As várias irracionalidades no interior da escola pública- entre elas o baixo-desempenho dos alunos, a desmotivação dos professores, o adoecimento dos profissionais da educação, advém da lógica empresarial, que vê apenas resultados quantitativos e não visa à humanização do processo educativo.

Ao fazer esta inter-relação, percebe-se que a escola não é somente o professor e o aluno, tem também a importância do profissional da secretaria, da merendeira, do monitor de escola, dos profissionais de infraestrutura, dentro desse contexto, há saberes e vivências que contribuem no processo de ensino-aprendizagem do aluno e do resultado final que é a formação para a cidadania, portanto, é necessário também, a gestão escolar incluir formação tanto para os agentes educacionais administrativos como os da alimentação escolar, da infraestrutura, como são para os professores, porque todos fazem parte do processo educacional.

A valorização dos trabalhadores em educação não implica somente na questão salarial e sim todas as interfaces do processo educacional, em que pese todos os avanços que possa ter tanto em termos de estrutura física como infraestrutura na escola pública, porque o ser humano que nela estuda ou trabalha, se não tiver as necessidades atendidas ele não alcançará o êxito esperado pela sociedade. Nesse sentido, esse mesmo raciocínio tem que ser considerado para todos profissionais da educação.

Assim sendo, é necessário correlacionar a carreira profissional dos educadores com as políticas de gestão democrática, financiamento, currículo, formação, avaliação e as condições de trabalho necessárias para que a escola cumpra sua função social.

Outra análise importante é quanto à organização e gestão democrática da educação, ação estratégica para consolidação do estado público e democrático, que parece ter sido reduzida à eleição de diretores e a eleição do Conselho Escolar, que na maioria das vezes não compreende as ações previstas.

O modelo de regimento escolar, apresentado pelas Coordenadorias de Educação, assim como plano político pedagógico, chega às escolas como um manual a ser seguido e não necessariamente como base para a criação, de acordo com as especificidades de cada escola.

Outro item importante a analisar é quanto à natureza deliberativa do Conselho escolar, ao colocar como presidente nato o diretor (a) do estabelecimento de educação, causando uma

incongruência no projeto democratização da escola pública que é para isso que o conselho escolar foi criado, embora que a direção seja eleita pela comunidade escolar, é apropriado que o/a presidente do conselho escolar seja eleito pelos/as conselheiras, por dois motivos: O primeiro para retirar do diretor mais esta responsabilidade, pois já sustenta inúmeras. O segundo motivo, para que não fosse o único incumbido pela efetivação do conselho, mas que se tornasse corresponsável, pedagógica e burocraticamente, pelo estabelecimento de ensino, igual e junto ao conselho escolar e demais órgãos colegiados. A prática deliberativa do conselho fica prejudicada pela figura tradicionalmente dominante do diretor.

É nesse contexto que a gestão escolar e o trabalho dos trabalhadores em educação e não somente os docentes, devem assumir seu papel e sua identidade de forma a se organizar em consonância com o projeto-político-pedagógico e não apesar dele ou em desacordo com ele.

Na maioria das escolas públicas, os gestores não investem recursos no aprimoramento dos agentes educacionais administrativos, alimentação e infraestrutura, focando unicamente nos docentes, outros investem na contratação emergencial sem concurso público e também na terceirização destes profissionais.

Ao contrário da terceirização, a escola necessita de soluções para dotar as pessoas envolvidas na gestão da escola de competências técnicas que devem dizer respeito tanto ao reconhecimento da coisa administrada, ou seja, os aspectos mais propriamente pedagógicos-quanto aos processos, métodos e técnicas relacionadas às atividades administrativas. Paro (2008), diz que a competência técnica não deve confundir-se, entretanto, com tecnicismo, que é a hipertrofia do aspecto técnico em detrimento dos demais, ou seja, a utilização técnica pela técnica, sem consideração para com os afins a que ela deve exatamente servir.

Dessa forma, entende-se, que isto tem a ver com as mudanças nas formas de gestão na escola, em que é preciso evoluir da gerencia administrativa de empresas privadas, que separa em níveis diferentes, concepção, controle e execução das atividades, para uma forma de gestão participativa, coletiva, global de gestão escolar, onde cada profissional seja reconhecido e valorizado em seu papel específico, porém integrado ao mesmo processo educativo.

#### 4.2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO SUA FORMA E MODELO

A Lei 6.672/74 organiza a carreira do magistério que preconiza no seu Artigo 26 a forma de progressão na carreira, onde através da avaliação anual nos períodos de 15 de

outubro do ano anterior a 14 de outubro do ano a ser avaliado, respeitando quando promovido o interstício de três anos para próxima avaliação, também na Constituição Estadual em seu Artigo 3º e incisos abaixo:

III - Progressão na Carreira, mediante promoções alternadas por merecimento e antiguidade;

IV - Valorização da qualificação decorrente de cursos e estágios de formação, atualização, aperfeiçoamento ou especialização.

Art. 5º - As classes constituem a linha de promoção dos professores e especialistas de educação.

Parágrafo único - As classes são designadas pelas letras A, B, C, D, E e F, sendo esta última a final da Carreira.

Art. 6º - Cada classe conterà um número determinado de cargos, fixados anualmente em Lei.

Parágrafo único - Os cargos de que trata o artigo serão distribuídos pelas classes em proporção decrescente, da inicial à final, conforme as necessidades e o interesse do ensino.

Entretanto, a forma de avaliação dos Agentes Educacionais tem outra legislação e forma em que é organizada pela Lei N° 11.407/2000, mas as promoções por merecimento e por antiguidade seguem as prescrita na Constituição federal Artigo 37 e Constituição Estadual no seu Artigo 3º e parágrafo 3º.

Dentro das prerrogativas da gestão democrática tem também a incumbência de formar comissões representativas dos colaboradores para fazer parte juntamente com a diretora, membro nato desta comissão de avaliação, para assim avaliar o desempenho na função dos servidores da escola, durante o ano.

Estas comissões foram criadas para democratizar o processo de avaliação, só que com o acúmulo de trabalhos e falta de profissionais em diversos setores a maioria dos profissionais não quer ou não tem interesse em participar da avaliação do grupo, colaborando para que todos sejam avaliados pela direção e muitas vezes somente pela supervisão o que prejudica uma avaliação justa. Neste processo como o diretor é oriundo pela eleição de três em três anos, não avalia e sim atribui nota máxima a todos trabalhadores para não ocasionar conflitos e prejuízo na gestão.

Ainda, [...] “se a escola, para os dominantes, procura desenvolver o espírito de liderança, a ambição de poder e prestígio, a capacidade de adiar recompensas e a resistência à

frustração, a escola para os dominados busca inculcar a disciplina e a conformidade” (MOTTA, 2003, p.112).

Esse processo é mais um dos fatores em que a gestão democrática deve ser avaliada e revista pelos colaboradores.

Na interpretação da Escola de Relações humanas “em vez de suprimir os grupos informais, os administradores devem aprender a utilizá-los” (MOTTA, 2003, p.79).

#### *4.3 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA NA MOTIVAÇÃO*

As Políticas de gestão pública conforme Barzelay (2001), compreendem ações em distintas perspectivas de aplicação: a) na perspectiva macro-governamental, cuja unidade de aplicação é o governo como um todo; b) na perspectiva institucional, cuja unidade de aplicação são organizações governamentais; e c) na perspectiva individual, cuja unidade de aplicação é o servidor.

Segundo Marini (2006), a questão é para que as políticas de gestão logrem seus propósitos não basta apenas que haja, nas três perspectivas (macro-governamental, organizacional e individual), práticas inovadoras de gestão de resultados, de melhoria dos processos (de gestão de programas, da gestão em geral e dos servidores) e de racionalização de recursos. É, sobretudo, necessário que haja alinhamento entre estas perspectivas e que este alinhamento aponte para a geração de resultados de desenvolvimento. A melhoria das pessoas (via capacitação, por exemplo) deve ser a base da melhoria da gestão.

Ainda Marini, diz que a maioria das políticas de gestão tem uma posição em perspectivas de recursos, sem impor limitações às de processo e resultados, mas toda via, sacrificando os resultados, mesmo que estejam dentro de uma zona de viabilidade, de outro ângulo muitas políticas de gestão posicionadas na perspectiva de processos se desviam do ponto principal que são os resultados eficaz e eficientes.

Em virtude do desmonte do serviço público em que vem ocorrendo a nível mundial, onde na Europa, recentemente, Grécia, servidores públicos perderam seus direitos e tantas outras mudanças que vem ocorrendo, como desde 1998 com a reforma da previdência, seguida pela PEC 40 no governo Lula, em que aumentou a idade para aposentadoria, outros problemas enfrentados atualmente como o não cumprimento do Estado do Rio Grande do Sul, Governo Tarso, ao Piso Nacional dos professores, isso tudo se reporta a cada troca de governo a luta incessante para manutenção do Plano de Carreira dos professores conquistados através de muitas lutas sindicais e greves.

Os governantes utilizam-se da educação como mershandigem de promoção política, em destaque a notícia recente na mídia nacional em que a Presidenta Dilma refere-se à educação e diz:

Que o desenvolvimento do país depende da educação. A educação é a principal ferramenta para a conquista dos sonhos de cada um e também para que o Brasil continue crescendo, distribuindo renda, para que seja um país de oportunidade para todas as pessoas. Nada é mais importante que a educação quando se trata de distribuição de renda e de garantia de futuro (AGÊNCIA BRASIL, 2012).

Dentro do contexto atual, a falta de investimento na educação pública e os baixos-salários influenciam na motivação dentro do ambiente de trabalho onde preconiza que a gestão escolar tenha ferramentas adequadas para conseguir colocar em prática todos planos, motivar os colaboradores para concluir projetos e determinações da Secretaria de Educação Estadual e Coordenadoria Regional.

Nessa ordem Bergue (2010, p. 161) diz que:

[...] a gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismos de desenvolvimento e capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento à população.

Não bastasse toda essa problemática ainda no final do ano letivo de 2011, o governo estadual de forma ditatorial inclui reformas no Ensino Médio e mudança de Bases Curriculares, causando uma preocupação tanto para os profissionais como para os gestores escolares, que terão que adaptar e até aumentar a carga horária atividade dos professores.

A desmotivação é tanta dentro do estabelecimento de ensino pesquisado que causa espanto o marasmo e a falta de indignação dos professores frente a tantas mudanças sem qualquer democratização.

Esta falta de indignação pode ser definida de acordo com Gentili (2005, p. 29)

[...] invisibilidade é a marca mais visível dos processos de exclusão neste milênio que começa [...]. A exclusão e seus efeitos estão aí [...]. Entretanto, a exclusão parece ter perdido a capacidade de produzir espanto e indignação em boa parte da sociedade. Nos “outros” e em “nós outros”.

Em vista disso, nota-se um desencanto total e uma falta de ânimo, devido a tantas retaliações em que a escola pública, principalmente nos últimos 10 anos no Rio Grande do Sul, vem sofrendo, e isso influencia consequentemente o modelo de formação que estes professores estão passando aos alunos, desmotivados e sem vontade de lutar fazendo com que



esta clientela (alunos), também não tenham uma visão crítica sobre o mundo e os espaços em que ocupam.

Nessa ordem, Pereira (2006), diz que a maneira como a escola tem se organizado para cumprir seu compromisso de educar distancia os indivíduos da formação da consciência crítica, ou seja, do exercício da cidadania, do compromisso da participação coletiva e da apropriação do capital cultural historicamente acumulado pela humanidade. Entretanto, reforçamos aqui a crença de que precisamos resgatar o processo de humanização e a esperança de que ainda é possível contribuir para a formação de pessoas com consciência crítica sobre o mundo.

#### *4.4 MOTIVAÇÃO E AMBIENTE DE TRABALHO: Subsídios para a Gestão*

O Conceito de motivação é tão abrangente na vida das pessoas, por isso é necessário conceituá-lo de forma geral antes do enfoque na gestão de pessoas em organizações.

Motivação é uma alavanca em qualquer fase da vida de um ser humano, pois quando não temos, vivemos como uma matéria inerte, sem vida, sem cor e sabor, Bergue (2010) faz um enfoque introdutório e diz que:

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é sensível à influência de diversos fatores, entre os quais as limitações culturais (crenças, origem étnica, etc.), os objetivos individuais, os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliado a isso, a utilização das bases teóricas, que são generalizações, para a análise e compreensão dos fenômenos comportamentais nos ambientes de trabalho, inclusive aqueles próprios do setor público, exige uma perspectiva integrada das diferentes abordagens envolvendo o estudo da motivação humana (mecanicistas, humanistas, comportamentais, etc.) (BERGUE, 2010, p. 20).

Baseado nesta citação, este trabalho procura através do entendimento destes conceitos pesquisar como e porque ocorre motivação no ambiente de trabalho estudado, pois várias teorias foram criadas para entender melhor este comportamento que tem uma grande parcela de contribuição no aumento da produtividade e do comprometimento das pessoas em relação ao trabalho eficiente e eficaz.

#### 4.4.1 COMO MOTIVAR PESSOAS NO AMBIENTE DE TRABALHO?

A motivação embora seja intrínseca e seja parte do comportamento ou caráter da pessoa pode também ser alterado devido ao ambiente motivando-o ou desmotivando. Com isso o gestor tem que ter a preocupação de perceber o que motiva o grupo ou tal indivíduo.

Pesquisas acerca de como motivar os grupos no trabalho tem se preocupado na forma de agregar mais alternativas que façam com que o trabalho e as formas de gestão atuem conjuntamente em produção positiva desta motivação e não causando uma desmotivação por falhas nos processos ou nas políticas de gestão.

Dessa forma, Bergamini afirma que “a grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientado no sentido da busca de estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados no seu primeiro dia de trabalho” (BERGAMINI, 1990, p. 31).

Portanto, analisando esses conceitos entende-se que motivação tem a ver com o indivíduo ou ele tem ou não tem, mas que também o ambiente em que está inserido, as políticas públicas, as formas de gestão e a tecnologia acessível ou não, podem ampliar sua motivação ou mesmo desmotivá-lo, interferindo com isso no bom desempenho e na condução melhor dos processos.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da gestão não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Magalhães, (ZH de 19/05/2011), Em matéria publicada no jornal Zero Hora sobre o tema “Motivação permite soluções criativas”, diz que é necessário o gestor ter como metas organizacionais avaliar a motivação dos colaboradores e com isso tendo a percepção de quais causas motivam ou desmotivam o sujeito, “é fundamental que a organização perceba essas potencialidades e faça um investimento para aproveitar o máximo daquele potencial”.

A verdade é que o mito da motivação vem perseguindo o gestor.

Nesse sentido, Bergamini e Coda (1989) *apud* Archer (1997, p. 24) destaca cinco interpretações errôneas:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;

4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Segundo o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano.

Face a esse enfoque, Silva (2008, p. 209), analisa todas Teorias de motivação e ressalta a preocupação em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam determinados comportamentos e o processo que causa tais comportamentos, salientando as teorias cujo foco está em “como” o comportamento é motivado são chamadas teorias do processo e quando o foco é o “que” motiva são chamadas de teoria de conteúdo.

Partindo do pressuposto de o que motiva e como é motivado o sujeito, Silva (2008), diz que as teorias de conteúdo focalizam geralmente as necessidades humanas de algum tipo e a força das necessidades e o modo específico como uma pessoa deseja satisfazê-la são usualmente aprendidos pelas teorias de processo.

Para entender a motivação várias teorias de conteúdo e de Processo seguem abaixo para melhor esclarecer esse estudo.

#### 4.4.2 A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

Segundo Cavalcante (2004), uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana é a da hierarquia de necessidades de Maslow (1954-2001). Para Maslow, o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades. Essas necessidades podem ser de diversas naturezas e estão dispostas segundo uma hierarquia de prioridades, normalmente identificadas em forma de pirâmide.



Figura 1: Pirâmide das necessidades humanas

Fonte: Adaptada de maslow (2003)

Morgan (1996, p. 16), assinala que tal teoria exerceu um grande impacto na área de gestão, tendo em vista muitas organizações que buscavam provocar a motivação dos funcionários apenas pelo dinheiro ou pela segurança no emprego. Com base neste estudo originou um espaço para novas pesquisas e práticas de gestão, na forma de criar condições de crescimento pessoal que, ao mesmo tempo, contribuíssem, para que fossem atingidos os objetivos organizacionais.

Dentro deste estudo Morgan (1996), procurou exemplificar através de uma escala de prioridades, dentro das organizações, a satisfação e os diferentes níveis de necessidades:

Auto-realização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- encorajamento ao comprometimento do empregado;</li> <li>- trabalho que se torne uma das principais dimensões de expressão da vida do empregado.</li> </ul>
Estima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal;</li> <li>- trabalho que valorize a identidade pessoal;</li> <li>- reconhecimento pelo bom desempenho (promoções,etc.).</li> </ul>

Sociais	- organização do trabalho de modo a permitir interação com os colegas; - possibilidade de atividades sociais e esportivas; - reuniões sociais fora da organização.
Segurança	- seguro-saúde e planos de aposentadoria; - segurança no emprego; - divulgação do desencadeamento do plano de carreira dentro da organização.
Fisiológicas	- salários e benefícios; - condições agradáveis de trabalho

Quadro 1: Teoria das Necessidades com base em Morgan

Fonte: Morgan (1996)

Baseado nesta premissa, a motivação para atingir um objetivo maior parte da satisfação de uma necessidade anterior, em que hora atingido uma etapa, parte em busca da satisfação de outras necessidades superiores, em que o progresso contínuo é fundamental tanto para as pessoas como para as organizações porque nada permanece inerte na vida ou na natureza.

#### 4.4.3 A MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA ERC, DE ALDERFER

Na expectativa de entender as necessidades humanas e os relacionamentos Clayton Alderfer, autor da Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento (teoria ERC), apresenta somente três níveis de necessidades de motivação dos colaboradores:

- ✓ Necessidades de existências (E): o desejo fisiológico e material;
- ✓ Necessidades de relacionamento (R): o desejo de satisfação das relações interpessoais;
- ✓ Necessidades de crescimento (C): o desejo de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal.

Silva, (2008), diz que, enquanto a teoria de Maslow argumenta que o progresso dos indivíduos aumenta à medida que eles sobem na hierarquia das necessidades, como resultado de satisfação das necessidades mais baixas, a teoria ERC, estabelece um único componente de frustração-regressão. Isso sugere que uma necessidade de nível mais baixo já satisfeita pode se tornar ativa quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita. Segundo a teoria ERC, se o colaborador se sente continuamente frustrado em suas tentativas de satisfação das necessidades de crescimento, as necessidades de relacionamento podem intervir na satisfação e podem ser consideradas como motivador-chave, nesse caso. Outro fator a ser

considerado na teoria ERC é que diferentemente da Teoria de Maslow, mais de uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo, motivando ou desmotivando o indivíduo.

#### 4.4.4 MOTIVAÇÃO SEGUNDO A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Um dos efeitos da falta de motivação no serviço público é provocado nos últimos decênios por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, gerando graves problemas tanto para as organizações quanto para os cidadãos.

O estudo e a avaliação da motivação para as pessoas nas organizações fazem-se necessário, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades afins, contribuindo para um melhor desempenho.

Segundo Bergue (2010), através do estudo da teoria dos dois fatores, argumenta que a compreensão do sentimento de satisfação do indivíduo no trabalho deve partir da análise da estrutura fundamental que integra o tecido organizacional com seu cargo. Herzberg (1973) *apud* Bergue (2010), através da teoria dos dois fatores caracteriza a motivação e a insatisfação no desempenho dos cargos conforme descritos abaixo:

- Fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg, são fundamentalmente:
  - condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, limpeza, nível de ruídos, etc.);
  - remuneração;
  - relações com superiores e colegas.
- Fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) são:
  - nível de responsabilidade;
  - conteúdo e atribuições do cargo;
  - nível de responsabilidade do cargo;
  - nível de reconhecimento do trabalho executado.

Com base nesse modelo de análise há possibilidade de diagnosticar as condições que alteram a motivação ou a satisfação dos colaboradores dentro do cargo e funções desempenhadas no serviço público.

Silva (2008, p. 69) ressalta a teoria de Herzberg dizendo que:

Através dos fatores de higiene é representada as necessidades de evitar dor no ambiente, eles não são parte intrínseca de um trabalho, mas estão relacionados às condições sob as quais o trabalho é realizado. Esses fatores estão associados a sentimentos negativos, isto, é, são fatores relacionados com as condições do ambiente, dentro da manutenção.

O detalhe da proposição de Herzberg está no fato de afirmar que há um conjunto de fatores que responde pela satisfação, e outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. O autor, sustentado em pesquisa científica, identificou fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho.

Segundo Silva (2008), Herzberg recomendou o uso dos fatores de higiene para ajudar as pessoas a sustentar seus níveis mais baixos de necessidades. Os motivadores são recomendados para alcançar níveis mais altos de necessidades. Ainda ressalta as críticas em que a teoria de Herzberg tem sido submetida, mas a despeito dessas críticas, a teoria dos dois fatores tem trazido significativas contribuições no sentido de melhorar o entendimento básico dos gestores a respeito do comportamento humano (SILVA, 2008).

#### 4.4.5 MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA REALIZAÇÃO, TEORIA DE McClelland

A teoria das necessidades de Maslow identifica as necessidades de realização como uma etapa a ser atingida e que motiva os indivíduos a buscá-la através de formação, especialização e promoção, mas nem todos indivíduos tem a mesma necessidade de realização, dentro desse aspecto David C. McClelland (1917-1998) estudou por mais de 20 anos este assunto e propôs a *teoria de realização*, também denominada teoria das necessidades adquiridas. Segundo McClelland, existem certas necessidades que se aprende no cotidiano desde que o indivíduo começa a interagir com o meio em que vive. Conforme o estudo, foram classificadas em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder.

1- *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. McClelland fez um estudo extensivo do motivo de realização e identificou as seguintes características, as quais descrevem as pessoas realizadoras na condição eficaz:

- Essas pessoas gostam de assumir responsabilidades para achar soluções de problemas;
- Elas gostam de correr riscos calculados e estabelecer metas moderadas;
- Elas querem retorno concreto sobre seu desempenho (grandes realizadoras, gostam de saber quão bem estão indo);

- Grandes realizadores não são motivados por dinheiro em si, mas empregam o dinheiro como um bom método de manter o nível e suas realizações.
- 2- *Necessidades de afiliação*: é o desejo de estabelecer relacionamentos pessoais próximos, de evitar conflitos e estabelecer fortes amizades; é uma necessidade social, de companheirismo e apoio, para desenvolvimento de relacionamento significativo com pessoas. Indivíduos com altas necessidades de afiliação vêm a organização como uma oportunidade de estabelecer relacionamentos novos e satisfatórios. Eles são motivados pelos cargos que demandam interação frequente com colegas. Essas pessoas não obtêm sucesso em tarefas que as obrigue a trabalhar no isolamento.
  - 3- *Necessidade de poder*: é o desejo de influenciar ou controlar outros, ser responsável por outros e ter autoridade sobre eles; é a necessidade de dominar, influenciar ou controlar pessoas. O poder se refere à habilidade de manipular ou controlar as atividades de outros, para alcançar os propósitos próprios ou de alguém. Pessoas com alta necessidade de poder procura por posições de lideranças; elas gostam de estabelecer metas, tomar decisões e dirigir atividades.

Dentro do aspecto de gestão, é necessário saber como os gestores motivam seus colaboradores entendendo seu grau e responsabilidades, muitas vezes sem grandes realizações dentro da organização, para isso, McClelland, com sua teoria da realização, estabeleceu uma orientação com quatro pontos importantes, que são:

1. O indivíduo deveria se esforçar para obter feedbacks (retornos) frequentes e concretos;
2. O indivíduo deveria procurar modelos de realização, isto é, olhar aqueles que têm desempenhado bem suas tarefas e tentar igualar-se a eles;
3. O indivíduo deveria imaginar-se como alguém que necessita de sucesso e desafio e estabelecer metas de trabalho cuidadosamente planejadas e realísticas;
4. O indivíduo deveria controlar seus desejos, pensando e conversando consigo mesmo em termos positivos.

Segundo Silva (2008), diz que Macland mostrou resultados de uma pesquisa onde constata que somente 10 por cento dos indivíduos têm uma necessidade dominante de



realização e que existe uma correlação entre a necessidade de alta realização e alto desempenho.

As teorias de Conteúdos foram aqui explicadas nos itens 3.1.5 a 3.1.8 e segue abaixo as teorias de processo para explicar a motivação conforme a análise de Silva (2008).

#### 4.4.6 MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA EXPECTAÇÃO, DE VROOM

Em 1964, Vicent H. Vroom apresentou a teoria da expectativa, também chamada de teoria da expectância, como alternativa às teorias de conteúdo. A teoria da expectativa representa uma abordagem compreensiva, válida e útil ao entendimento da motivação (SILVA, 2008).

Conforme Silva (2008), a teoria da expectativa é baseada em uma visão da relação econômica do indivíduo, onde vê as pessoas como tendo suas próprias necessidades e expectativas do que almejam, a partir do trabalho, através de recompensas.

A teoria da expectativa foi elaborada com base em Três conceitos: valência, expectativa e instrumentalidade;

1. **Valência:** São as preferências que as pessoas têm por vários resultados ou incentivos que estão potencialmente disponíveis para elas. A valência se refere ao valor pessoal que os colaboradores colocam nas recompensas que eles acreditam que receberão pelo desempenho;  
Silva, (2007) define Valência, como “a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa”;
2. **Expectativa:** refere-se ao relacionamento percebido entre um dado nível de esforço e um dado nível de desempenho, isso se refere à intensidade com a qual o indivíduo acredita que seus esforços levarão ao primeiro nível de resultado, isto é, ao desempenho Os colaboradores serão motivados pela crença de que o seu desempenho vai levar, no final aos resultados desejados por eles. Ainda Silva, conceitua Expectativa como “o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados (isto é, a crença de que esforço conduz ao desempenho)”.
3. **Instrumentalidade:** refere-se ao relacionamento entre desempenho e recompensa. A instrumentalidade provê resposta a questões como: “a recompensa será boa se o desempenho for bom?” A instrumentalidade

percebida é também um sentimento subjetivo. Se as pessoas notam que seus desempenhos estão adequadamente recompensados, a instrumentalidade percebida será positiva, o contrário também pode ocorrer. Na conceituação de Silva “a instrumentalidade está relacionada ao grau para o qual o primeiro nível de resultado (desempenho) vai levar a um segundo nível desejado de resultado (recompensa).”

Segundo Silva (2008), com base nos conceitos sobre Valência, expectativa e instrumentalidade é possível construir um modelo geral de comportamento. O Conceito de Vroom, de força, é essencialmente equivalente ao de motivação. Todavia, o esforço será despendido somente se o indivíduo acreditar ou sentir confiança que tal esforço o levará a algum nível de desempenho. Esse nível é muito importante na obtenção dos resultados desejados.

#### 4.4.7 MOTIVAÇÃO E A TEORIA DA EQUIDADE, DE STACY ADAMS

A teoria da Equidade, de Johh Stacy Adams (1925-), é avaliada por Silva (2007), baseada no fenômeno de comparação social aplicada no local de trabalho. Ele estabelece que, quando um indivíduo avalia a justiça do resultado de seu trabalho em relação ao resultado dos trabalhos de outros, e qualquer iniquidade (desequilíbrio) é percebida, então ocorre um estado mental de motivação.

De acordo com essa visão, os colaboradores dispensam uma força nas várias saídas e resultados, de acordo com a percepção da importância e a capacidade de execução desses resultados. “Quando a relação de resultados (recompensa) para esforços (contribuições) se iguala à razão percebida dos demais, existe equidade. Quando a avaliação de relações de resultados para esforços resulta em sentimento de desigualdade, ocorre a iniquidade” (SILVA, 2008, p. 69).

Dentro desta teoria é possível analisar as avaliações de desempenho nas organizações públicas, e perceber a motivação ou desmotivação dos colaboradores quando avaliados desproporcional ao rendimento.

Portanto, quando qualquer dessas situações ocorrerem, o colaborador pode adotar segundo Adams, um ou mais dos seguintes comportamentos para restabelecer o senso de equidade:

- ✓ **Mudança dos insumos de trabalhos:** redução ou aumento do nível de esforço no trabalho, como, por exemplo, absenteísmo e qualidade baixa de produção ou trabalho adicional sem pagamento e aumento da qualidade de produção;
- ✓ **Mudança nos resultados:** tentativas de alterar resultados, tais como pagamento, condições de trabalho, status e reconhecimento, sem mudanças nos recursos;
- ✓ **Distorções cognitiva de recursos e resultados:** as pessoas podem distorcer, propositadamente, seus recursos ou resultados para alcançar os mesmos objetivos, tal como distorcer a utilidade de um fato, seja estar trabalhando duro ou a importância de um trabalho feito;
- ✓ **Abandono da situação:** procura de uma nova situação de expectativas, como transferência de setor ou mudança de emprego.
- ✓ **Tomada de ação sobre outros:** tentativas de provocar mudanças nos outros, como baixar seus esforços de trabalho ou aceitar desafios de resultados mais significativos.
- ✓ **Mudança do objeto de comparação:** troca do grupo de referência com que a comparação é feita, tal como alguém ganha mais com baixo esforço, sem qualquer contribuição especial, do que outro com esforço maior, reconhecido este esforço com uma promoção por parte da empresa.

A gestão que analisar o desempenho dos colaboradores e tiver a preocupação em levar tudo isso em conta poderá minimizar as consequências negativas quando houver comparações de equidade, pois colaboradores que são “pagos a mais”, ou seja, percebem iniquidade positiva tendem a aumentar a quantidade de seu desempenho, enquanto colaboradores “pagos a menos”, ou seja, que percebem iniquidade negativa diminui a quantidade ou a qualidade de seu desempenho dentro da organização (SILVA, 2008).

Encerrando a abordagem sobre motivação é possível argumentar que funcionaria melhor a motivação dentro das organizações se os gestores se apropriassem do conhecimento teórico e comportamental dos colaboradores para com isso aprimorarem as técnicas de gestão em que fosse mais bem aproveitado e incentivado o desempenho dos servidores, baseado nos conceitos estudados, a motivação individual determina diretamente o esforço no trabalho; Segundo Silva (2008, p. 69),

[...] a chave para a motivação é a habilidade de criar um trabalho que estabeleça respostas positivas. para as necessidades e metas das pessoas no

trabalho. Se um trabalho estabelece ou não um nível de motivação para determinada pessoa, isso só depende da disponibilidade de recompensa e de seu valor percebido.

Partindo dessa afirmação, o estudo e análise dos conceitos devem ser bem mais estudados e introduzidos nas formações de futuros gestores das escolas públicas para, com isso, poder promover um melhor desempenho e satisfação dos colaboradores dentro da organização a ser gerida (SILVA, 2008).

Levando em consideração os fatores motivacionais e higiênicos apresentados pelos vários autores estudados, destacamos e utilizamos no presente estudo os seguintes fatores:

- ✓ Fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou de satisfação:
  - Realização pessoal e profissional;
  - Reconhecimento;
  - Responsabilidade;
  - Desenvolvimento profissional;
  - Autonomia;
  - Criatividade e inovação do trabalho;
  - Participação.
  
- ✓ Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção:
  - Decisões organizacionais;
  - Relacionamento gestor/servidores;
  - Remuneração;
  - Relacionamento com os colegas;
  - Status/prestígio;
  - Segurança/permanência trabalho;
  - Comunicação.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo caracteriza a Escola Estadual Frei Plácido de Bagé, RS onde o trabalho foi desenvolvido, através da caracterização da organização, endereço e a estrutura organizacional, os sujeitos participantes e o método utilizado.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Organização pesquisada tem em sua hierarquia administrativa a seguinte composição:

Secretaria do Estado de Educação do Estado do Rio Grande do Sul.

13ª Coordenadoria Regional de Educação.

Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido.

A organização pesquisada é uma Escola Estadual de Ensino Médio na cidade de Bagé, situada na Avenida Gen Malet, 01, Bagé, RS.

A Escola Estadual Frei Plácido foi criada em 13 de julho de 1957, inicialmente designada Escola Artesanal Secretário Vieira da Cunha, teve esta denominação em homenagem a seu idealizador, Liberato Salzano Vieira da Cunha, natural de Cachoeira de Sul e que foi Secretário de Educação e Cultura do Estado do Rio Grande do Sul, de 1954 até 07 de Abril de 1957, quando foi vitimado por um acidente aéreo na cidade de Bagé, juntamente com sua esposa. Posteriormente denominada Escola Industrial Secretário Vieira da Cunha.

A partir de 1979, passa à denominação de Centro Interescolar Estadual de 1º Grau, para oferecer ensino nas áreas de Tecnologia, Educação Artística e Ciências. Em maio de 1992 é alterada a tipologia de escola transformando-a em Escola Estadual de 1º Grau Frei Plácido, homenageando Frei Plácido Pasinato, natural de Vila Flores, no Rio Grande do Sul, que teve sua vida dedicada ao sacerdócio e ao magistério. Foi presença constante e marcante nesta comunidade escolar. Por sua destacada atuação comunitária, recebeu o título de cidadão Bageense. Através da Lei Estadual nº 10576 de 1995, foram implantadas as séries iniciais para completar o ensino de 1º grau. Em janeiro do ano 2000 recebe autorização para o funcionamento do Ensino Médio, passando a partir de então, à denominação de Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido. Em 2001, foi implantado o Curso Técnico em Mecânica, contribuindo para a qualificação dos estudantes da região.

Com uma história de mais de 50 anos, a Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido, já formou inúmeros profissionais, hoje atuantes na comunidade local e em todo o país.

## 5.2 ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

A Escola Frei Plácido é constituída de uma gestão eleita através de processos eleitorais de três em três anos conforme a Lei 10.756/95, alterada pela Lei 11.695/2001, correspondente a gestão democrática:

Art. 1º - A gestão democrática do ensino público, princípio inscrito no artigo 206, inciso VI da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI da Constituição do Estado, será exercida na forma desta lei, com vista à observância dos seguintes preceitos:

I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;

II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar;

III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados;

IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;

V - garantia da descentralização do processo educacional;

VI - valorização dos profissionais da educação;

VII - eficiência no uso dos recursos.

Art. 2º - Os estabelecimentos de ensino serão instituídos como órgãos relativamente autônomos, dotados de autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica, em consonância com a legislação específica de cada setor.

Art. 3º - Todo estabelecimento de ensino está sujeito à supervisão do Governador e do Secretário de Estado da Educação, na forma prevista para as entidades da Administração Indireta.

A Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido está localizada na região centro-sul da cidade, atendendo em média 719 alunos, oriundos de diversas áreas da cidade e alguns da zona rural nos três turnos da escola, (manhã, tarde, noite), sendo composta por um (01) diretor, três (03) vice-diretoras, onde uma das vice-diretoras é substituta legal e as outras duas coordenadoras de turnos da escola, seguindo por uma supervisora geral e duas (02)

orientadoras educacionais, 01 auxiliar de biblioteca, 02 agentes educacionais em administração,, o setor de pessoal é composto por um servidor concursado para agente educacional administrativo, a alimentação da escola é composta por 03 merendeiras e a infraestrutura composta por 05 agentes educacionais em infraestrutura e o total de 52 professores em regência de classe, conforme organograma da escola destacado na figura 02:

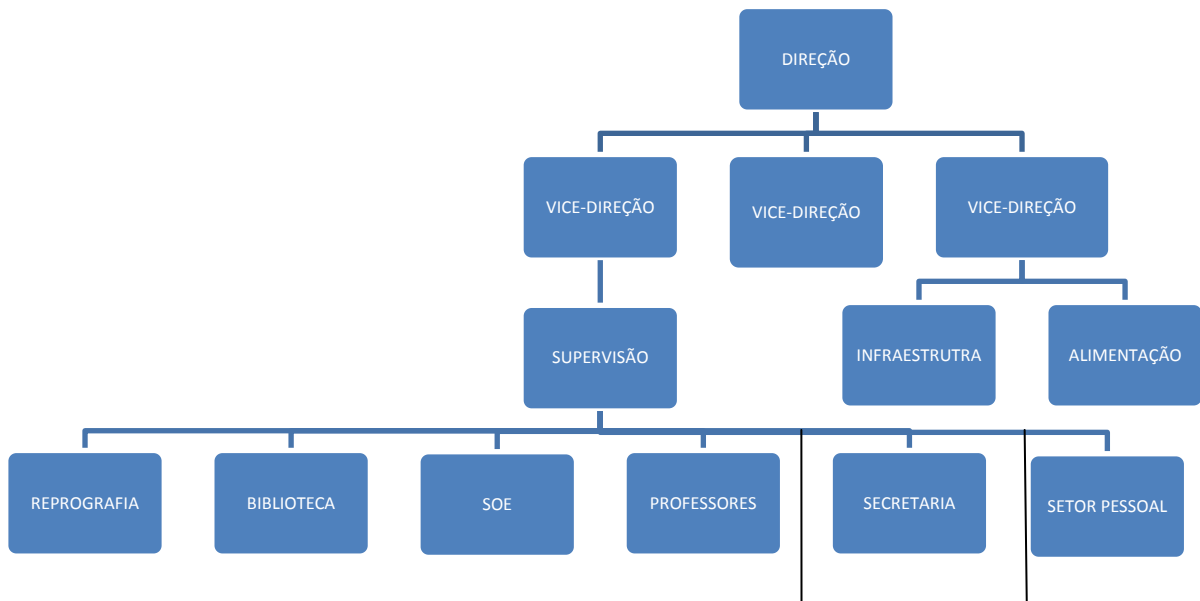


Figura 02 – Organograma da Escola Estadual Frei Plácido - Bagé/RS  
Fonte: Elaborado pelo Autor

### 5.3 MÉTODO DA PESQUISA

Este trabalho utilizou-se da metodologia quantitativa, por ser o método que atende às necessidades ligadas aos objetivos da investigação na Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido em Bagé/RS.

- ✓ Quantitativa: Este trabalho foi elaborado utilizando como enfoque a pesquisa quantitativa. Dentro desta pesquisa foram feitos levantamento de dados que posteriormente foram analisados numericamente. A pesquisa traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas, utilizando técnicas estatísticas. Esse método evita distorções na análise das interpretações, garantindo a precisão dos resultados, além de possibilitar uma grande margem de segurança aos questionamentos (RICHARDSON, 1985).

- ✓ Pesquisa Bibliográfica: O estudo teve uma abordagem exploratória para pesquisa bibliográfica na qual foi estruturada através do conhecimento teórico sobre os temas: Políticas Públicas e a influência na gestão Pública, comportamento organizacional, as teorias de Motivação, o comportamento frente a motivação e satisfação das necessidades dos colaboradores dentro do serviço público, focando sempre o entendimento das teorias concatenadas com a Motivação dentro da Gestão Pública e a pesquisa de campo, Pois a pesquisa bibliográfica significa principalmente tal Vergara (2005):

é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, periódicos, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral, fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode se esgotar em si mesma (VERGARA, 2005, p. 48).

#### 5.4 POPULAÇÃO ALVO

A população alvo da pesquisa foi composta por todos servidores da Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido, perfazendo um total de 71 servidores.

#### 5.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário com fonte de pesquisa da autora BRUNELLI, Maria da Graça Mello, Trabalho de Conclusão em Especialização de Gestão Pública, Motivação no Serviço Público, Porto alegre/RS, 2008, para Faculdade de Gestão em Negócios, que foi aplicado para todos os servidores da Escola Estadual Frei Plácido. Este questionário foi adaptado com algumas questões substituídas, para melhor atingir o objetivo da pesquisa, não alterando o fundamento principal que é a pesquisa sobre os fatores de motivação.

##### 5.5.1 QUESTIONÁRIO:

Barros (2007) explica que questionário é o instrumento mais usado para o levantamento de informações, pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda a combinação dos dois tipos, necessitando estar restrito a uma quantidade de questões, pode ser aplicado de duas formas: por contato direto ou por correio eletrônico.

Neste trabalho, o instrumento aplicado teve as seguintes alternativas abaixo descritas:



- ✓ Primeira parte: Foi composta por cinco alternativas fechadas para identificar o perfil do servidor pesquisado.
- ✓ Segunda parte: Foram consultados os servidores através de 14 (quatorze) questões fechadas englobando a influencia da gestão na motivação do ambiente de trabalho, a satisfação e a influencia das políticas públicas.

O instrumento utilizado foi conforme a Escala de Likert em que parte de cinco ou mais alternativas, ficando entre concordo totalmente para outra em que discorda totalmente da questão, onde exige que o sujeito possa ter todas as possibilidades de respostas no instrumento, dentro desta opção foi colocado a questão sem condições de opinar para deixar livre o sujeito que não quisesse opinar, sem causar constrangimento ou coação nas respostas.

### *5.6 COLETA DE DADOS*

A pesquisa foi efetuada no ambiente de trabalho do pesquisador, em que primeiramente pediu autorização à direção da Escola, para desenvolver o estudo e em todo o período do desenvolvimento deste trabalho foram sendo informadas a direção de todos procedimentos. A aplicação do questionário teve primeiramente a análise da equipe diretiva, onde foram mudadas algumas questões para se adaptar ao processo de gestão, mas nenhuma das questões mudou o curso da pesquisa, foram somente substituídos termos por sinônimos como a questão de número 3.3 concordo com a gestão da Escola Frei Plácido que foi substituída por concordo com as decisões organizacionais da direção da Escola Frei Plácido. A questão 3.7 que constava As políticas públicas do governo do estado interfere no bom desempenho de minha atividade em que foi substituída por as políticas Administrativas do governo do estado influenciam no bom desempenho de minha atividade.

Após essas correções o questionário foi aplicado há um conjunto de seis servidores, em um pré-teste, para assim avaliar sua eficácia e entendimento como medida de prevenção e sucesso da pesquisa.

Foi assegurado aos servidores pesquisados que em nenhum momento seriam identificados quanto a suas respostas e que os questionários ficariam de posse da pesquisadora, compreendendo os aspectos éticos da pesquisa e dos sujeitos.

Foi solicitado, também o consentimento livre e esclarecido, impresso em duas vias, aos sujeitos da pesquisa, ficando o participante com uma cópia e outra arquivada junto aos documentos da pesquisa.

Os dados foram coletados no período de 27 de fevereiro a 5 de março de 2012 através da aplicação do questionário ao total da população, ou seja, servidores da escola.

Todos os questionários foram coletados ao final da pesquisa, perfazendo um total de 71 instrumentos de pesquisa.

### 5.7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada de acordo com as etapas descritas abaixo:

- ✓ Ordenação dos dados: após o recebimento dos instrumentos de pesquisa os dados foram analisados conforme a ordem das afirmativas: Discordo totalmente, discordo parcialmente, concordo, nem concordo nem discordo, concordo totalmente e sem condições de opinar.
  
- ✓ Classificação dos dados: cada alternativa foi separada, tabulada e analisada quantitativamente e estatisticamente com o auxílio do *software Microsoft Office Excel*. A interpretação dos dados foi auxiliada pela compreensão da literatura destacada nas referências bibliográficas e a análise dos fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos da Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido. Para uma boa interpretação foi necessário em dados momentos juntar afirmativas como discordo totalmente e discordo parcialmente e as concordo totalmente e concordo, não concordo nem discordo e sem condições de opinar, para assim poder dar um grau exato do que os sujeitos estavam sugerindo como respostas.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por escopo a apresentação e análise dos dados obtidos através do instrumento de pesquisa para analisar os fatores que influenciam na motivação e satisfação dos servidores da Escola Frei Plácido.

A seguir será apresentada a análise dos dados coletados através da aplicação do questionário, Anexo A.

A descrição e análise dos resultados foram divididas em três blocos:

- a) Descrição e análise demonstrativa do perfil dos servidores: questões 7.1
- b) Descrição e análise dos dados com questões fechadas das questões 7.2 que avalia a motivação e satisfação.
- c) Descrição e análise dos dados com questões fechadas das questões 7.3 sobre fatores higiênicos

A primeira interpretação será dada com respeito ao perfil dos servidores. Logo após será interpretado o grau de motivação e satisfação dos servidores

A seguir, serão demonstrados em forma de gráficos os dados obtidos através da pesquisa.

Os dados abaixo demonstrados têm relação com o perfil sociodemográfico, do total de 71 servidores pesquisados, os resultados apurados e as informações coletadas permitiram a identificação do perfil, conforme descrição a seguir:

Neste gráfico é possível identificar que a maioria dos servidores é do sexo feminino com um total de 53 mulheres e 18 homens, identificado na figura 03.

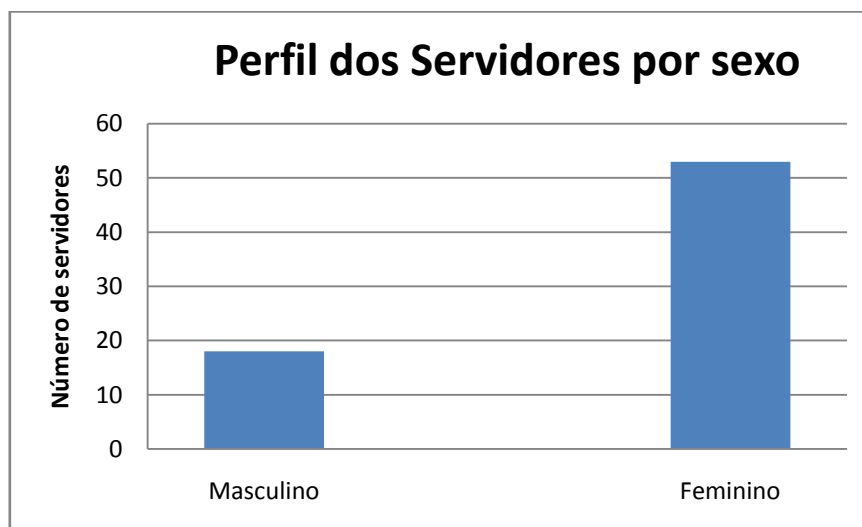


Figura 03: Perfil dos Servidores por sexo  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012).

Na mesma ordem a figura 04 dispõe sobre o perfil dos servidores em relação a idade, sendo 53 servidores na faixa etária média de 40 a 50 anos de idade, mostrando que a população pesquisada já tem uma maturidade expressiva.

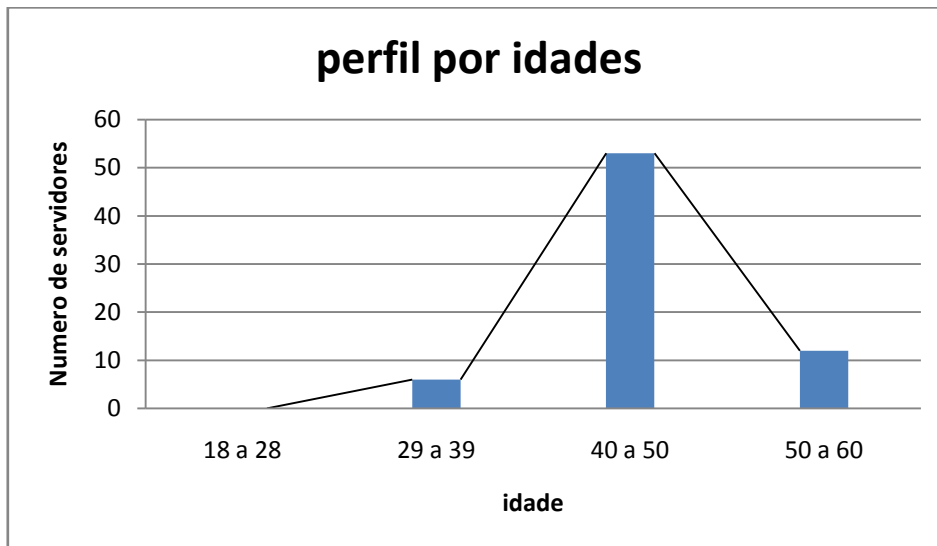


Figura 04: Perfil por idades  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

Analisando o perfil por escolaridade da figura 05, é destacado quase um empate técnico entre 33 servidores graduados contra 30 pós-graduado, dado importante para uma organização balizada na formação do conhecimento.

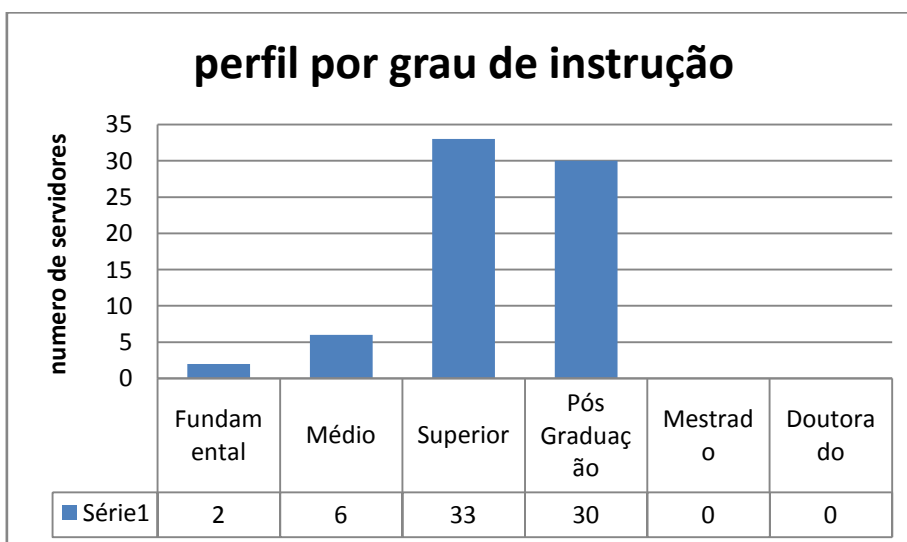


Figura 05: Perfil por grau de instrução  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

A análise da figura 06, que corresponde ao perfil por tempo de serviço, identifica que do total de 71 servidores 39 tem entre 10 e 20 anos de serviço, esse dado identifica servidores

com tempo médio de trabalho, ainda com expectativas de valorização e crescimento dentro da carreira, também mostra que 19 estão entre 20 e 35 anos, estes servidores com tempo aproximado para aposentadoria, outro dado relevante é que tem poucos servidores novos na organização, sendo um total de somente 13 entre 01 e 10 anos de serviço, chamando a atenção para a falta de concurso público nos últimos anos.

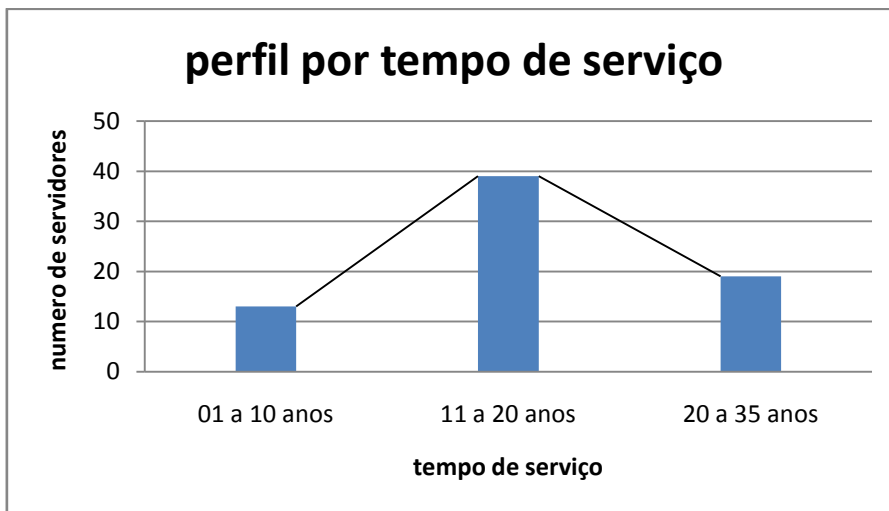


Figura 06: Perfil por tempo de serviço  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

Nesta parte da figura 07, destacamos o vínculo funcional dos servidores, em que 44 servidores são concursados e efetivos e 27 são contratados, ou seja, não são aprovados em concursos. Este ponto tem relação com a figura 06 sobre a necessidade de concurso.

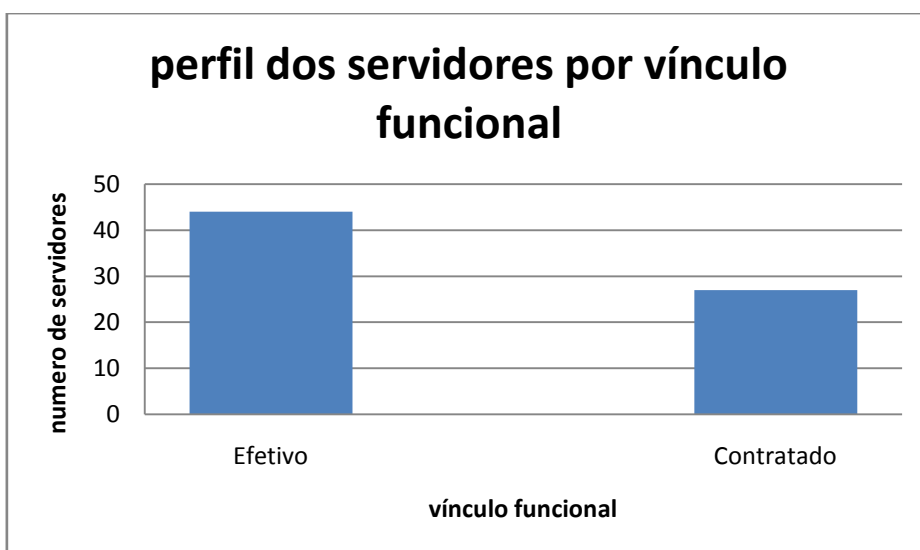


Figura 07: Perfil por vinculo funcional  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

### 6.1 ANÁLISE DOS FATORES MOTIVACIONAIS

A partir da análise destas questões terá início o cumprimento dos objetivos da pesquisa que é analisar os fatores da organização que influenciam os servidores na motivação e satisfação do desempenho de suas funções a Escola Frei Plácido. As questões abaixo têm o caráter de analisar a motivação no trabalho.

As respostas desta questão identificam a motivação que a gestão proporciona ao servidor quando este tem autonomia de opinar para propor melhores condições de execução no trabalho.

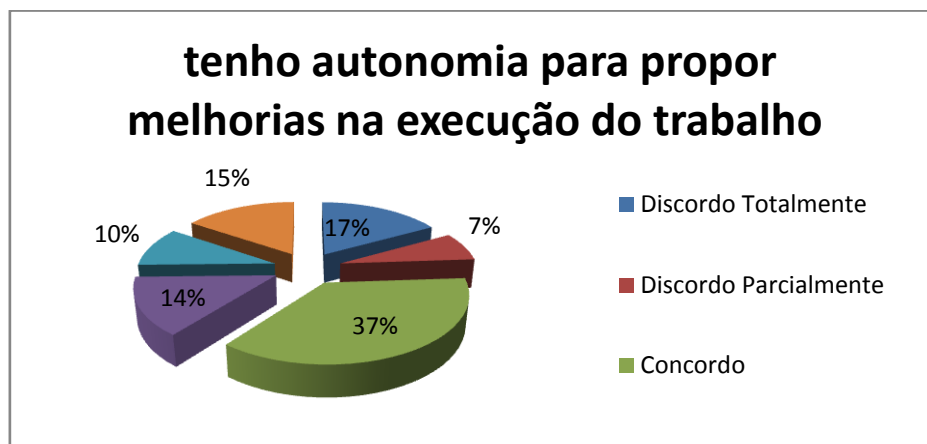


Figura 08: Tenho autonomia para propor melhorias na execução do trabalho  
Fonte: Retirado dos dados da pesquisa (2012)

Estes dados demonstrados identificam que 26 servidores perfazendo 37% do total de 71 servidores concordam que a gestão da Escola dá autonomia aos servidores para proporem melhorias para o melhor desempenho de suas funções, somando-se aos 7 servidores equivalentes a 10% da alternativa concordo totalmente. Mas, em outro ângulo dá para reparar que há uma disparidade em que 12 sujeitos equivalentes a 17% diz que discorda totalmente que há autonomia somando-se aos 5 de um percentual de 7% dos que discordam parcialmente. Neste ponto há um índice de descontentes com a autonomia. O percentual dos que discordam pode muitas vezes se sentir desmotivados quanto à relevância da questão.

Na alternativa não concordo nem concordo e sem condições de opinar foram bem elevados os índices, em um total de 21 servidores perfazendo um percentual de 29%. Uma análise pode ser feita, através do conhecimento da pesquisadora do ambiente pesquisado, os sujeitos que responderam a alternativa não concordo nem concordo, concomitante com sem

condições de opinar, não querem se comprometer em opinar para melhor execução de seu trabalho.

Nesse sentido Bergamini (1990, p.31) afirma que “a grande preocupação não deve ser a de buscar o que deve ser feito para motivar as pessoas, mas deve estar particularmente orientado no sentido da busca de estratégias que visam evitar desmotivar aqueles que chegaram motivados no seu primeiro dia de trabalho.”

Esta questão demonstra a motivação dentro da função exercida e a contrapartida da execução no trabalho.



Figura 09: Realizo-me pessoalmente e profissionalmente  
Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Os dados analisados correspondentes a figura 09, em que 28 responderam entre concordo e concordo totalmente perfazendo um total 48% do total de 71 sujeitos, já 30 respondentes responderam que discordam totalmente e discordam parcialmente, perfazendo um total 45% do total. Entre os que não querem opinar e não discordam ou concordam somaram 7 sujeitos perfazendo um total 9% do total de servidores.

Estes dados levantados demonstram que quase 50% do total de 71 dos servidores sentem-se realizados profissionalmente, entretanto tem uma média de 45% somados ao índice dos que não querem opinar ou não discordam de 9%, eleva o índice para mais de 50%, visto que pode colocar em destaque a falta da realização profissional, levando em conta as teorias motivacionais pode haver prejuízo em suas motivações dentro da profissão (MASLOW, 1996 *apud*, BERGUE, 2010).

A interpretação das respostas da figura 10 representa como o servidor percebe a liberdade de expressão dentro do ambiente do trabalho, neste aspecto é observada a satisfação do servidor em se sentir reconhecido pelas opiniões à inovação no ambiente profissional.



Figura 10: Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são Ouvidas  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

Estes dados mostram que menos de 40% dos servidores se sentem motivados a sugerir ideias de inovação ou outras práticas de trabalho para melhor desempenho de suas funções, pois fica bem identificado que apenas 21 servidores concordam e 4 concordam totalmente que são ouvidas suas sugestões, somando os dois itens dá um total de 36%.

Já observando os outros índices em que 21% discordam parcialmente e 15% discordam totalmente, mostra que há um empate entre os que se sentem motivados a sugerir ideias aos que discordam que suas ideias serão ouvidas, dentro do ambiente de trabalho. Dos que não quiseram opinar somando-se aos que não discordam nem concordam dá um índice de 28% de servidores que não se sentem afinados em opinar sobre a sugestão de inovações no trabalho.

Na ordem de interpretação destes dados há uma análise a ser feita em relação ao grande número de profissionais contratados no ambiente pesquisado, que estão desempenhando seu trabalho em caráter emergencial não pretendendo mudar nada ou opinar sobre os modelos de gestão ou melhorias no desempenho do trabalho.



A figura 11 destaca os dados do sentimento de reconhecimento pelo trabalho que exerce ou executa na escola.



Figura 11: Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo  
Fontes: dados retirados da pesquisa (2012)

Através da obtenção destes dados foi possível verificar que do total de 71 respondentes 39% concordam que se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam 13% concordam totalmente, perfazendo mais que 50% de servidores que se acham reconhecidos pelo seu trabalho. 16% discordam parcialmente e 10% discordam totalmente dando um percentual de 36% que não se acham reconhecidos pelo seu trabalho. Dos que não quiseram opinar ou nem discordam ou concordam deu um empate de 11% entre as duas respostas, perfazendo um total de 22% do total destas respostas.

Em consonância com o objetivo de satisfação no ambiente de trabalho é possível afirmar que há um sentimento de reconhecimento na maioria dos pesquisados, isso pode auxiliar no bom desempenho de suas funções. Aqui destacamos que há motivação quando há reconhecimento, e que, segundo a teoria de Macland *apud* Silva (2007), existe uma correlação entre a necessidade de alta realização e alto desempenho, certamente a cada necessidade atingida outras virão a fazer parte das expectativas de crescimento e de motivação.

A análise deste próximo gráfico diz respeito sobre a responsabilidade com o trabalho em que concatenada com as teorias motivacionais é um comportamento motivacional intrínseco.



Figura 12: Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo  
Fontes: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Estes dados foram bem positivos, pois demonstra que 68% concordam totalmente que são responsáveis pelo trabalho que executam e 32% concordam com a questão analisada. Não houve nenhuma dúvida quanto a responsabilidade, portanto todos os servidores se sentem responsáveis pelo bom desempenho de suas funções.

As teorias motivacionais estudadas destacam que a motivação está alicerçada pelo sentimento de cumprimento do dever, ou seja, ou o sujeito tem motivação para desempenhar tal função ou não tem, ela é intrínseca, na análise da responsabilidade (SILVA, 2008).

Nesta parte da análise dos dados da figura 13, o foco é dado à forma que é feita a avaliação de desempenho. Essa questão vem atingindo o terceiro objetivo da pesquisa. Logo, aqui será feita uma análise motivacional de equidade, como o servidor sente-se comparado aos outros dentro do ambiente de trabalho, se concorda ou não como é avaliado o seu desempenho.

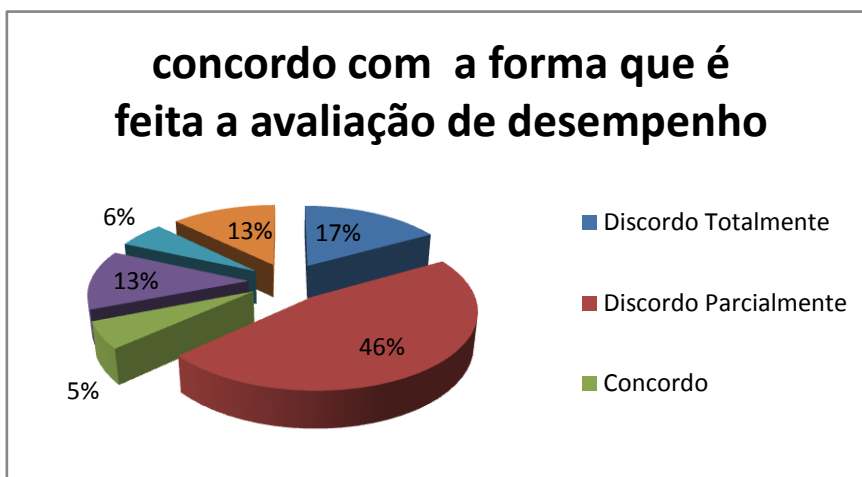


Figura 13: Concordo com a forma que é feita a Avaliação de Desempenho  
Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2012)

Aqui foi demonstrado um fator importante para avaliação das formas de avaliação de desempenho e da maneira que vem sendo efetuada pela gestão, pois 46% concordam parcialmente com os métodos de avaliação. Esta resposta tem uma interpretação da pesquisadora, porque todos os servidores efetivos são avaliados com nota máxima como foi bem destacada na revisão bibliográfica e na introdução deste trabalho. É normal não discordarem totalmente, pois não houve prejuízo na avaliação o que houve nesta percepção é que há problemas quanto à equidade, enquanto um número de colaboradores se esforça para desempenhar bem suas funções outros não tem o comprometimento total e são avaliados da mesma forma com a mesma pontuação.

Do total dos respondentes 17% não concordam totalmente com a forma de avaliação, esses dados refletem uma frustração dos servidores e pode ocasionar prejuízos no bom desempenho e no esmero de produção do trabalho, causando um fator desmotivacional ou de insatisfação ao modelo proposto de avaliação.

Dos que responderam concordam totalmente e concordam dá um percentual de 10%, este dado pode estar relacionado aos sujeitos envolvidos na avaliação, em que acham correta a forma que está sendo desenvolvido o processo de avaliação de desempenho.

Os que não quiseram opinar ou não discordam nem concordam pode estar submetidos aos contratados que não tem avaliação de desempenho porque não pertencem ao quadro de carreira dos servidores, destes dados responderam 13% que não concordam nem discordam ou não tem condições de opinar.

Aqui faço uma concatenação do que diz Silva (2007), sobre a equidade que é baseada no fenômeno de comparação social aplicada no local de trabalho. Ele estabelece que, quando um indivíduo avalia a justiça do resultado de seu trabalho em relação ao resultado dos trabalhos de outros, e qualquer iniquidade (desequilíbrio) é percebida, então ocorre um estado mental de motivação, portanto os índices podem alterar esta motivação para fatores negativos.

Esta parte da pesquisa está relacionada com o investimento do servidor em qualificação, para melhor desempenhar e executar com eficiência o trabalho.



Figura 14: Tenho investido na formação profissional  
Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Conforme as respostas dos sujeitos, 44% do total dos servidores concorda que investe em formação e qualificação e 11% concorda totalmente, formando um percentual de 55% do total que está se especializando e investindo na profissão para melhor enriquecer seu trabalho. Um dado a analisar está entre os que responderam concordam parcialmente porque tem um índice de 22%, este dado pode estar relacionado com problemas na avaliação de desempenho e no plano de carreira dos servidores que não há incentivos salariais após a graduação e do magistério que somente dá incentivos a quem tem especialização, não aumentando o salário se houver mestrado ou doutorado. Esse ponto é um questionamento as políticas administrativas do governo do estado, pois desmotiva o investimento na profissão.

Entre os que responderam a opção sem condições de opinar perfaz um índice pequeno de 6%, demonstrando que existe uma preocupação com a formação profissional entre o total dos respondentes, tendo em vista a organização pesquisada ser uma instituição de educação.

Mclelland *apud* Silva (2007) argumenta a teoria das necessidades de realização que, quando o indivíduo tem o desejo de alcançar algo difícil isso 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, demonstrado quando o servidor investe em formação qualificada.

## 6.2 FATORES HIGIÊNICOS OU FATORES EXTRÍNSECOS

Nesta parte serão analisados os fatores externos ao sujeito, fatores que o motivam ou causam insatisfação no bom desempenho do trabalho.

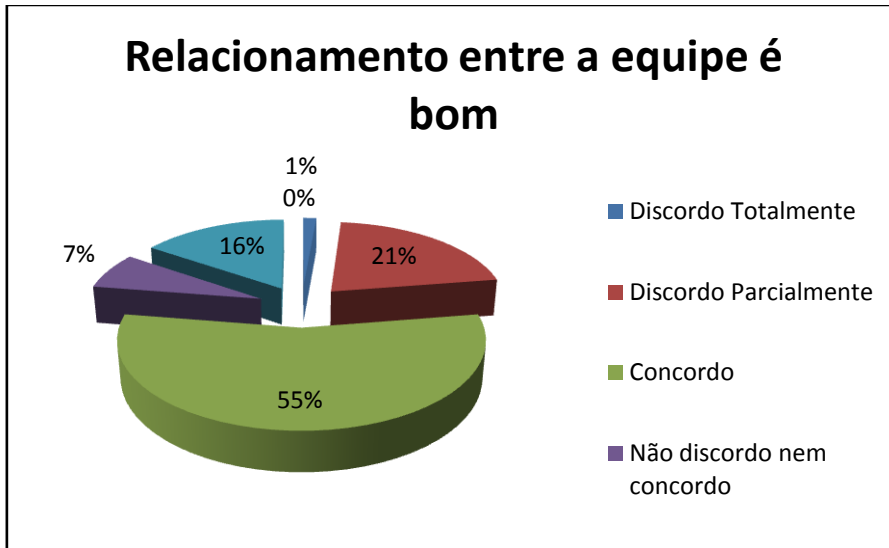


Figura 15: Relacionamento entre a equipe  
Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Aqui os respondentes identificaram que concordam que o relacionamento é bom, sendo 55% das respostas o que configura 39 servidores, 16% responderam que concordam totalmente que o relacionamento é bom, 15 servidores responderam em um percentual de 21% que concordam parcialmente e 7% os que não concordam nem discordam e um número pequeno de 1% de sujeitos não tem condições de opinar.

Estes dados demonstram que há um bom relacionamento entre os servidores auxiliando no bom convívio e no bom desempenho do trabalho, mas com base na motivação este item só influencia se for observada a falta dele causando insatisfação. Portanto não é preponderante para avaliar a satisfação os dados obtidos, segundo a Teoria de Herzberg, (1973) *apud* Bergue (2010).

A interpretação dos dados seguirá conforme o gráfico a seguir:

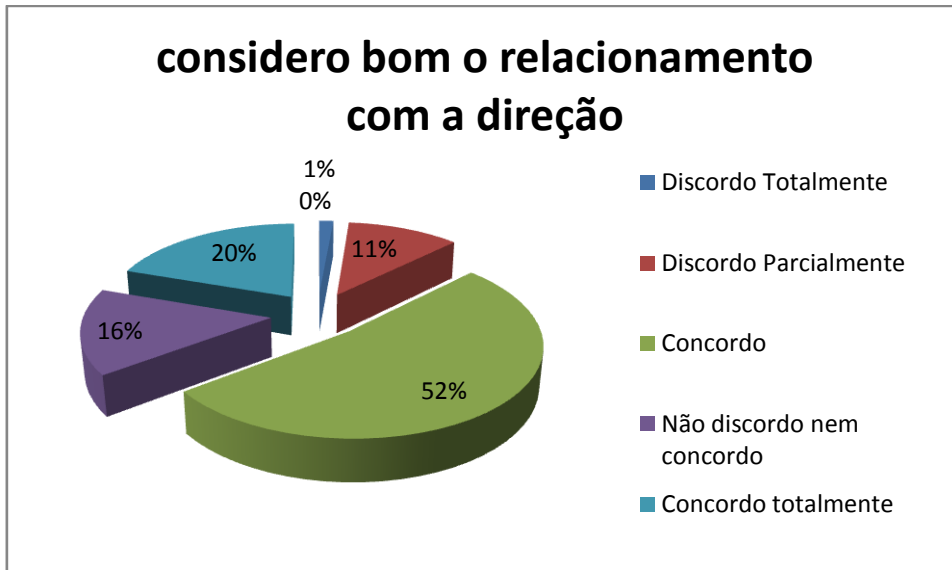


Figura 16: Relacionamento com a direção  
Fonte: retirado dos dados da pesquisa (2012)

Conforme a análise dos dados respondidos pelos sujeitos da pesquisa é preponderante a opção concordo em que 37 respondentes consideram bom o relacionamento com a direção da escola e 14 concordam totalmente, essas alternativas podem ser agrupadas em um percentual de 72% do total dos pesquisados. Foram identificadas poucas discordâncias em relação ao relacionamento com a direção não obtendo mais que 12% do total de servidores, correspondentes a 9 sujeitos. Os dados que não discordam nem concordam ficaram entre 16% identificados entre 11 servidores.

Analisando esta interpretação dos dados da pesquisa, pode-se interpretar que há uma elevada satisfação com a gestão da escola, ato que pode causar um bom desempenho nas funções desempenhadas pelos servidores da Escola Frei Plácido.

Hezberg (1973) *apud* Bergue (2010) lista como fator higiênico a relação com a chefia ou superiores como fator de satisfação, neste caso estudado os servidores estão satisfeitos com isso podem ficar motivados para atingir outros objetivos ou outras necessidades.

No gráfico abaixo está representado o que os respondentes destacaram como fator importante nas decisões organizacionais da escola pesquisada.

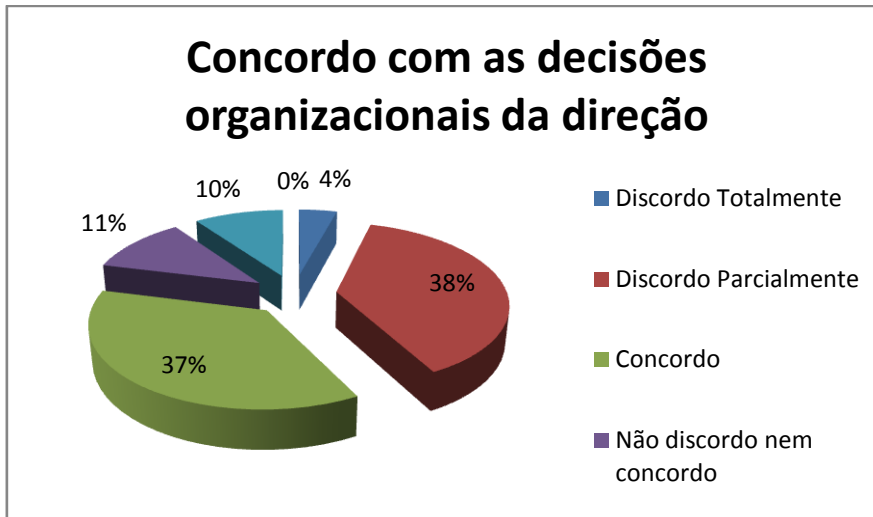


Figura 17: Concordo com as decisões organizacionais da direção  
 Fonte: retirada dos dados da pesquisa (2012)

Conforme as respostas dos sujeitos pesquisados, 26 responderam que concordam com as decisões perfazendo um total de 37% do total de pesquisados e 7 responderam que concordam totalmente perfazendo um total de pesquisados em concordância de 44%.

No ponto da insatisfação 38% de um total de 27 discordam parcialmente somando-se a 4%, o que representa 3 sujeitos que discordam totalmente, perfazendo um total 42%, destacamos aqui a relevância dos que estão insatisfeitos em algumas decisões organizacionais da gestão. Neste Gráfico é possível admitir um empate técnico de opiniões que podem ser relevantes a forma da gestão nos processos e conteúdos motivacionais e de satisfação.

Este ponto é importante em relação a Teoria de Herzberg, (1973) que destaca um fator que causa muita insatisfação quando não atingido pelos indivíduos no trabalho, podendo ocasionar perdas na produção e no bom desenvolvimento do trabalho. Dessa forma, a análise dos dados pesquisados na Escola Frei Plácido está configurada a seguir, conforme Figura 18.

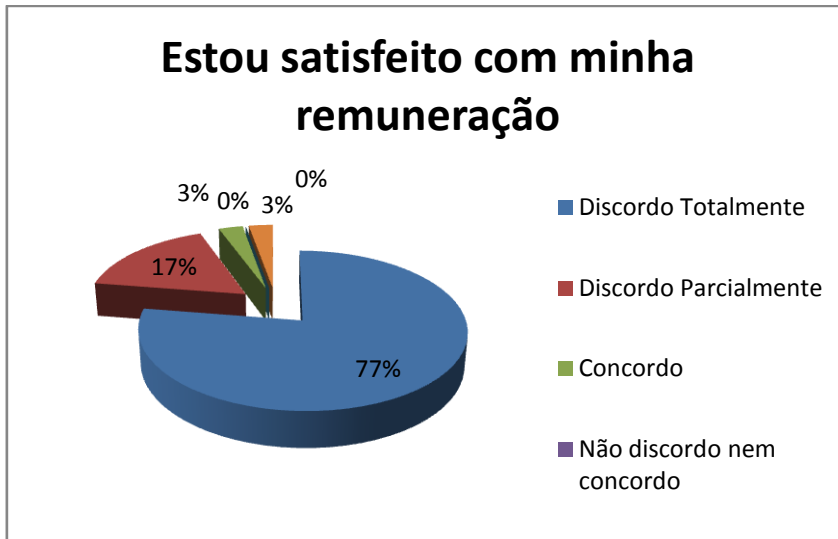


Figura 18: Estou satisfeito com minha remuneração  
 Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012).

O gráfico acima demonstra um percentual elevado de discordância da remuneração percebida, destacando 77% do total de pesquisados que corresponde a 55 servidores entre os que discordam totalmente, e os que discordam parcialmente 17% representando 12 servidores. Nessa análise é possível identificar uma insatisfação quanto a remuneração, interferindo no bom desempenho das atividades dos servidores.

Este ponto tem a ver com as políticas públicas, em que foi bem destacado na introdução da pesquisadora sobre atos relevantes dos conflitos entre a classe do magistério e o governo do estado, onde lutam arduamente há algumas décadas por boa remuneração. Em relação aos fatores higiênicos aqui destacados, a remuneração Silva (2008, pg.69) argumenta que:

[...] a chave para a motivação é a habilidade de criar um trabalho que estabeleça respostas positivas para as necessidades e metas das pessoas no trabalho. Se um trabalho estabelece ou não um nível de motivação para determinada pessoa, isso só depende da disponibilidade de recompensa e de seu valor percebido.

Abaixo está destacado o que os sujeitos pesquisados na Escola Frei Plácido responderam, conforme Figura 19.



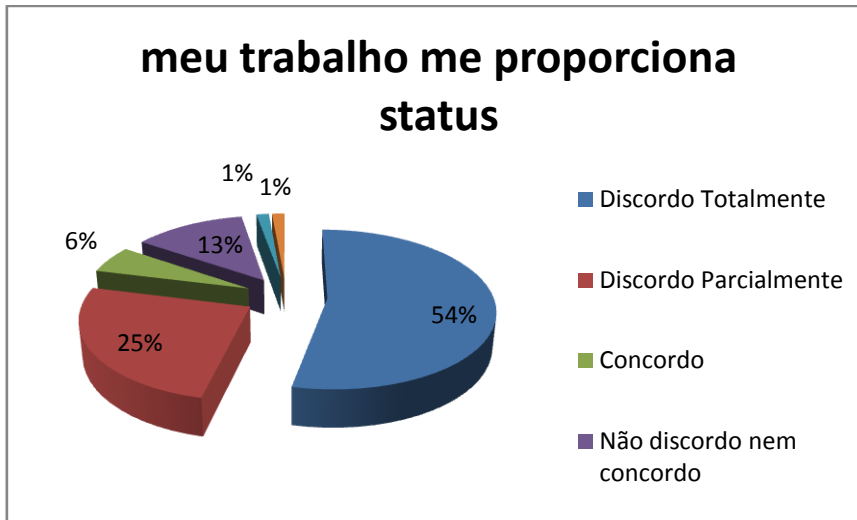


Figura 19: Meu trabalho me proporciona status  
 Fonte: Retirados dos dados da pesquisa (2012).

A representação dos dados mostra que 38 servidores perfazendo 54% do total responderam que seu trabalho não proporciona status, esse item pode ser agrupado aos que discordam parcialmente em um índice de 25% identificados como 18 servidores dando um total do agrupamento de 79%. É muito relevante estes dados negativos, pois como pesquisadora, foi identificada uma insatisfação muito grande entre os servidores ligados a educação nesta pesquisa.

Esses dados têm uma grande relação com a questão anterior, sobre remuneração, haja vista que uma depende de outra, e causam insatisfação quando não satisfeitas. O status tem a ver com a valorização que o servidor sente perante a sociedade, o que representa a esta sociedade e para que sua função é importante.

Nesta questão Gentili (2005, pg.29) diz que “[...] invisibilidade é a marca mais visível dos processos de exclusão neste milênio que começa [...]. A exclusão e seus efeitos estão aí [...]. Entretanto, a exclusão parece ter perdido a capacidade de produzir espanto e indignação em boa parte da sociedade. Nos ‘outros’ e em ‘nós outros’”.

Portanto é notória a invisibilidade com que se sentem os servidores da educação na Escola Frei Plácido. Nota-se um desencanto total e uma falta de ânimo, devido a tantas retaliações em que a escola pública, principalmente nos últimos 10 anos no Rio Grande do Sul, vem sofrendo, e isso influencia conseguintemente o modelo de formação que estes professores estão passando aos alunos, desmotivados e sem vontade de lutar fazendo com que esta clientela (alunos), também não tenham uma visão crítica sobre o mundo e os espaços em que ocupam.

Os dados abaixo representam o que os servidores da Escola Frei Plácido identificaram como importantes na comunicação interna da Escola, que estão representados na figura 20 do gráfico abaixo:

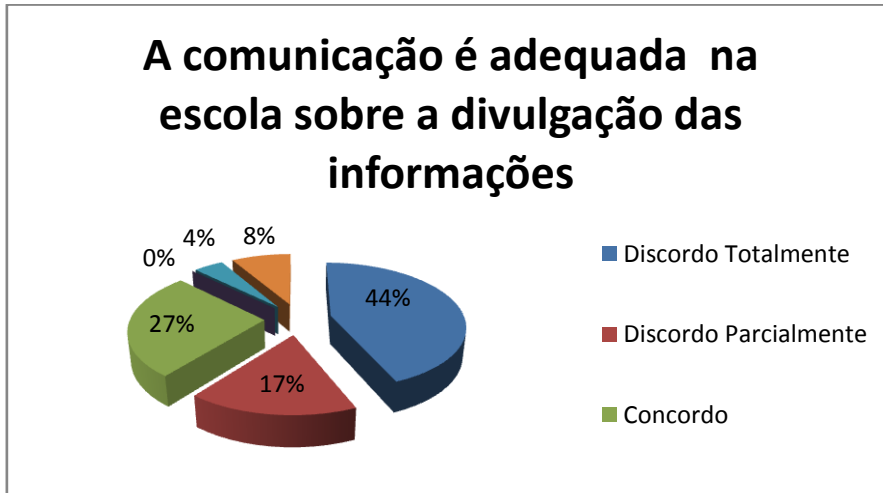


Figura 20: A comunicação é adequada na escola sobre a divulgação das informações  
Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Os servidores pesquisados responderam que discordam totalmente que a comunicação é adequada na Escola Frei Plácido perfazendo um índice de 44% de um total de 31 servidores agrupando-se este aos que discordam parcialmente de 17% em que estão representados por 12 servidores perfazem um total de 61% que acham a comunicação inadequada, contra 27% que acham que a comunicação é adequada.

Este índice é relevante para a pesquisadora, porque ressalta as técnicas de gestão aprendidas durante o curso de especialização em gestão Pública em que é salutar a boa comunicação dentro da organização para que todos se sintam satisfeitos e desempenhem suas funções da melhor maneira para com isso atingir as metas de uma boa gestão.

Nesta ordem Marini (2006), ressalta que:

[...] muitas políticas de gestão se posicionam na perspectiva de recursos, não impondo limitações, a priori, às perspectivas dos processos e resultados, Mas via de regra, sacrificando o alcance dos resultados estabelecidos (mesmo aqueles formulados dentro de uma zona de viabilidade). Por outro lado, muitas políticas de gestão posicionadas na perspectiva dos processos se descuidam de sua necessária vinculação visceral com resultados e com a eficiência.

Portanto, conforme a interpretação dos respondentes é necessária uma preocupação com a divulgação das informações na organização, evitando desconformidades e insatisfação dentro da equipe e do rendimento do trabalho.

Os dados desta pesquisa estão representado na figura 21 abaixo, correspondendo às respostas dos pesquisados na Escola Frei Plácido.

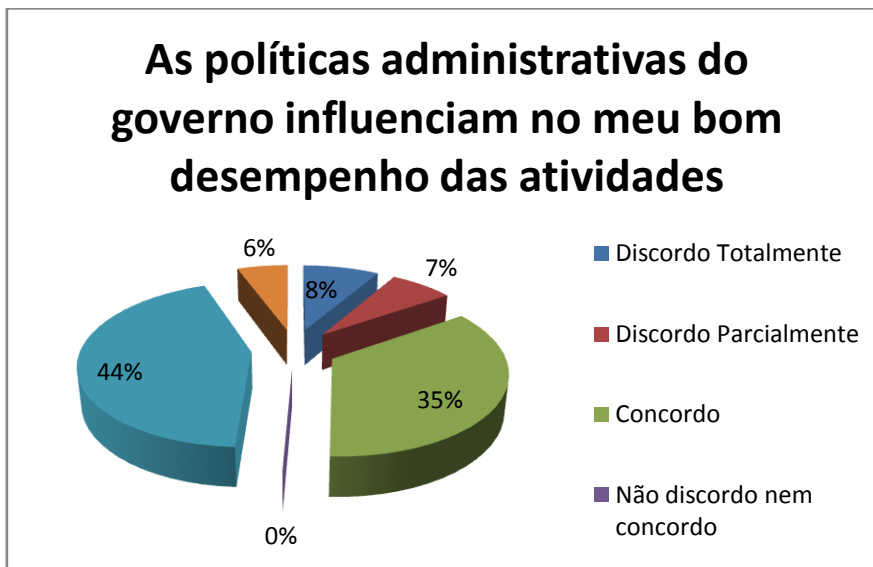


Figura 21: As políticas administrativas do governo do estado influenciam no meu bom desempenho das atividades.

Fonte: retirados dos dados da pesquisa (2012)

Estes dados também são relevantes dentro da pesquisa sobre motivação e satisfação pois denota que as políticas administrativas influenciam os pesquisados, em que 31 dos servidores responderam que concordam totalmente perfazendo um total de 44%, este dado pode ser agrupado ao grupo dos que concordam em que 25 servidores responderam, perfazendo um total de 35%. Este grupo soma um total de 79% que acham que as políticas administrativas do Governo do Estado influenciam o bom desempenho do trabalho.

As alternativas seguintes somaram em torno 21% correspondendo a 15 servidores, portanto este dado não é relevante para argumento, em contrapartida ao alto índice dos que concordam.

As políticas administrativas ou políticas públicas vêm ao encontro ao desmantelamento do serviço público, retirando direitos e a gestão escolar também não oferece espaços para construção de uma gestão democrática participativa, esses servidores tendem a sentirem-se insatisfeito desmotivarem-se e, conseqüentemente, produzirem menos (MOTTA, 2006).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar tem se tornado um elemento essencial nas reflexões que buscam mudanças significativas para a educação pública.

Estudar como os processos gestores são exercidos nos mostram que trazem ainda a marca da racionalidade técnico-científica.

Estas práticas levam gestores e colaboradores a exercerem relações superficiais, a estarem cada vez mais distantes entre si.

Partindo do princípio, para que a gestão atinja as metas é necessário ter um entrosamento com a comunidade escolar e principalmente com os transformadores dos processos que são os colaboradores.

É de extrema necessidade o estudo e a análise da motivação e desmotivação dos trabalhadores como também do adoecimento desta classe, atualmente tão desesperançada frente ao desmantelamento da educação pública.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar os fatores da organização que influenciam na motivação dos servidores públicos no desempenho de suas funções dentro da Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido.

Em resposta aos objetivos, os fatores higiênicos ou extrínsecos foram destacados como os que mais influenciam na insatisfação dos servidores em relação aos fatores motivacionais intrínsecos.

É possível destacar entre os fatores motivacionais que motivam os servidores na Escola Frei Plácido estão entre a autonomia para propor melhorias no trabalho, Reconhecimento pelo trabalho, responsabilidade frente ao trabalho, investimento na formação profissional, e entre os fatores que satisfazem os servidores, classificados como higiênicos ou extrínsecos estão, relacionamento da equipe e com a direção da escola.

Em contrapartida os que causam desmotivação estão entre os fatores, ideias e inovações, realização pessoal, avaliação de desempenho e entre os fatores higiênicos a remuneração, status, comunicação e políticas administrativas.

Em conformidade com os dados da pesquisa ficou evidenciado que a grande problemática da motivação no serviço público está na falta de formação adequada aos gestores públicos, com inovação nos modelos de gestão que visem a motivação de seu capital intelectual.

Nesse sentido, é possível interpretar que os problemas estão em relação às práticas de gestões com modelos arcaicos, modeladas a empresas que geram produtos com valor definido

e lucro tangível, nesse sentido e com a apropriação do conhecimento no curso de especialização em gestão pública, pode-se avaliar que as organizações públicas ainda não evoluíram no aspecto de incentivo motivacional.

Um destaque deve ser dado a este trabalho, que pode em todas as questões identificar de fato os sentimentos e a desmotivação quanto aos processos políticos administrativos do Estado, a remuneração e também sobre a avaliação de desempenho.

Concluindo esta pesquisa, sugere-se que novas pesquisas sobre motivação e satisfação sejam feitas na área pública e no ambiente pesquisado com o intuito de seguir medindo a motivação destes servidores.

Como sugestões para uma futura pesquisa são recomendadas em outro momento analisar os fatores motivacionais somente dos servidores de carreira, ou seja, concursados, para poder obter precisamente o sentimento motivacional dos servidores durante toda a carreira pública, visto que os contratados podem ser substituídos a qualquer momento na organização, em virtude de concurso público.

Importante ressaltar a gestão democrática na escola, em que os gestores possam ter acesso a treinamentos e qualificações sobre modernas teorias de gestão pública.

Outro item a sugerir é que a avaliação de desempenho seja feita de forma concreta, utilizando as comissões representativas de classe. Também, outro fator motivacional importante a incluir é a melhoria no plano de carreira dos servidores de escola para que tenham incentivos no aprimoramento de formação em especialização, (pós-graduação, mestrado e doutorado).

Assim, é destacada como item principal a remuneração dos servidores da educação, em que o índice de insatisfação é total, gerando conflitos internos, com graves conseqüências na qualidade do ensino, que as políticas administrativas e governamentais incluam nas Leis esta classe de formadores de capital intelectual e que seja de fato e de direito remunerada pelo fator preponderante que proporciona ao desenvolvimento sociocultural do país.

Como limitações desta pesquisa, os problemas enfrentados foram quanto a literaturas que destacassem melhor a motivação nas atividades públicas. Outro ponto de limitação desta pesquisa deu-se em relação ao processo de aplicação dos questionários devido ao período de recesso escolar, fazendo com que fosse aplicado somente em uma semana, prejudicando a pesquisadora em um melhor esclarecimento sobre as questões aos sujeitos envolvidos. É destacado como fator importante o prejuízo ao acesso de mais literaturas, em virtude deste trabalho ser realizado no período de dois meses.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAZERLAY, M, Ressearch on Public Management Policy Change in latin American Region. Conceptual Framework. **Methodological Cuide and Exemplars**. IADB, 2001.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira, **Fundamentos de Metodologia Científica – 3ª Ed.** –São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BERGUE, Sandro Trescastro ,**Comportamento Organizacional**, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- BERGAMINI, Cecilia W. **Motivação, Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. Revista da Administração de Empresas. São Paulo, 1990.
- BERGUE, **Gestão de Pessoas em Org. Públicas Motivação**. Plataforma do Moodle institucional. <http://www.ufrgs.org.br>
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. Trabalho de Conclusão em Especialização de Gestão Pública. **Motivação no Serviço Público**. Porto alegre/RS, 2008. Disponível em [http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf) . Acesso em 10/11/2011.
- CNE, Resolução nº 2/2009 e Parecer CNE/CEB nº 09/2009. **Diretrizes Nacionais para os novos Planos de Carreira e de Remuneração para o Magistério dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Brasília/DF: MEC,2005.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e geral**. São Paulo. Atlas,1977.
- FREITAS, Luis Carlos. **O profissional da Educação: conceituação, formação e LDB**. Revista da Educação da CNTE, Brasília, DF, ano 1, nº 1, 1993.
- GENTILI, P. & ALENCAR, C. **Educar na esperança em tempos de desencanto**. Petrópolis: Vozes, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6º Edição. São Paulo, Atlas, 2005.
- MAGALHÃES, Dulce. **Motivação permite soluções criativas**. Jornal Zero hora, RS, dia 19/5/2011. P. 28. Porto Alegre, 2011.
- MARINI, Caio & Martins, Humberto. **Um modelo de gestão governamental para resultados**. Brasília, 2005.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei 06672**. Disponível em [http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei\\_no\\_06672.pdf](http://www.educacao.rs.gov.br/dados/lei_no_06672.pdf) . Acesso em 07/02/2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes, **Teoria da Organizações: evolução e crítica** – 2ª Ed, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PARO, Victor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo-Ática, 2007.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 15ª Ed. São Paulo. Cortez, 2008.

PEREIRA, M. S. F. **Formação de professores e avaliação: um estudo da percepção dos alunos de um curso de pedagogia**. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

RENATA, Vilhena. **O choque de Gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte, MG, UFMG, 2006.

RODRIGUES, Willian Costa, **Metodologia Científica**. Paracambi, RJ. FAETEC/IST, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, Reynaldo O, da, **Teoria da Administração**. São Paulo,SP. Person Prentice Hall, 2008.

SECCHI, Leonardo. **Modelos Organizacionais e Reformas Administrativas**. RAP 2, Rio de Janeiro, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1979.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

TEIXEIRA, Celso Elenaldo, **O Papel das Políticas Públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade**, ATTR, BA, 2002.

## APÊNDICES

*APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA*  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – UAB/CAPES**  
**PÓS GRADUANDA - IARA BERENICE DE OLIVEIRA NEVES MENESES**

**Modelo de questionário para pesquisa de campo sobre motivação no ambiente de trabalho na Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido:**

### **1. Perfil pesquisado:**

1.1 Idade:

- 18 a 28  
 29 a 39  
 40 a 50  
 50 a 60

1.2 Sexo:

- Fem  Masc

1.3 Nível de escolaridade:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Ens Fundamental | <input type="checkbox"/> Superior      |
| <input type="checkbox"/> Ens Médio       | <input type="checkbox"/> Pós graduação |
| <input type="checkbox"/> Mestrado        | <input type="checkbox"/> doutorado     |

1.4 Tempo de serviço:

- 01 a 10 anos  
 11 a 20 anos  
 20 a 35 anos

1.5 Vínculo funcional :

- Efetivo  
 Contratado

### **2. Questões sobre motivação no trabalho**

**2.1 Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho?**

- Discordo Totalmente  
 Discordo Parcialmente  
 Concordo  
 Não Concordo nem Discordo  
 Concordo Totalmente  
 Sem Condições de Opinar



**2.2 Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com trabalho que executo**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**2.3 Sinto que minhas idéias de inovação e sugestões para criação são Ouvidas**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**2.4 Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**2.5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**2.6 Concordo com a forma que é feita a avaliação de desempenho**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**2.7 Tenho investido na formação profissional, através de cursos correlatos para melhor desempenhar meu trabalho:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3 FATORES HIGIÊNICOS**

**3.1 O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.2 Considero bom o relacionamento com a direção:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.3 Concordo com as decisões organizacionais da direção da Escola Frei Plácido :**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.4 Estou satisfeito com minha remuneração:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.5 O meu trabalho me proporciona status:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.6 Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na Escola Frei Plácido:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

**3.7 As políticas administrativas do governo do estado interferem no bom desempenho de minha atividade:**

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Concordo
- Não Concordo nem Discordo
- Concordo Totalmente
- Sem Condições de Opinar

*APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor Dr. Paulo Peixoto de Albuquerque cujo objetivo é realizar um estudo de caso sobre os fatores da organização que influenciam na motivação dos servidores públicos no desempenho de suas funções dentro da Escola Estadual de Ensino Médio Frei Plácido.

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário. Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (53) 99616681. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Atenciosamente,

Iara Berenice de Oliveira Neves Meneses

Bagé, 23/01/2012

Consinto em participar deste estudo

Participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do Participante: \_\_\_\_\_

Bagé, \_\_\_/\_\_\_/ 2012.