



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Thiago Lucas Santos

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
Análise da percepção da motivação dos servidores públicos da Secretaria de
Educação de Americana**

Americana, SP

2017



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Thiago Lucas Santos

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:
Análise da percepção da motivação dos servidores públicos da Secretaria de
Educação de Americana**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof.^(a) Me. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Gestão de pessoas em relações de trabalho.

Americana, SP

2017

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S239m SANTOS, Thiago Lucas

Motivação no setor público: análise da percepção da motivação dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana. / Thiago Lucas Santos. – Americana, 2017.

130f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1 Motivação I. POMPEU, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 316.46

Thiago Lucas Santos

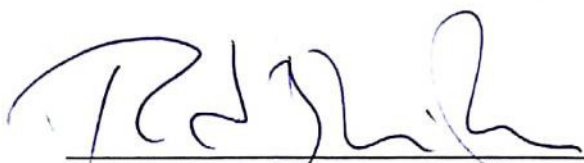
MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:

Análise da percepção da motivação dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Gestão de pessoas em relações de trabalho.

Americana, 14 de dezembro de 2017.

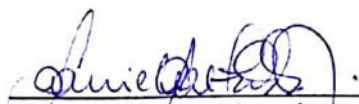
Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre em Economia
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana



Carlos Augusto Amaral Moreira (Membro)
Doutor em Administração de Empresas
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana



Daniela Dal Fabbro Amorim (Membro)
Mestre em Linguística Aplicada
Fatec - Faculdade de Tecnologia de Americana

Aos meus pais, Oscar Santos e Ozana de Souza, por me ensinarem a caminhar pelos caminhos certos, com dignidade e honestidade.

AGRADECIMENTOS

Mesmo sabendo que este trabalho é de cunho acadêmico, nem todo o discurso que farei neste momento será usado uma linguagem formal. Afinal, esse momento é só meu, e, portanto, gostaria de expressar o que realmente sinto. Contudo, só me resta como recurso afetivo a palavra, e é usando que quero agradecer a todos que me ajudaram neste trabalho.

Agradeço primeiramente aos meus pais, que me ensinaram que um excelente profissional, independentemente de sua profissão, não é aquele que domina todas as teorias e técnicas pertinentes em sua área, mas, sobretudo, são aqueles que trabalham com ética, dignidade, honestidade e integridade. Foi através desses ensinamentos que este trabalho foi possível.

Agradeço a Fatec Americana, que ao longo do curso contribuiu de maneira ininterrupta ao meu aprendizado. Foram as lições diárias dos professores que nela atuam responsáveis pelo meu amadurecimento acadêmico. Este trabalho é o resultado de um grupo de professores que me ensinaram a ser, não só um bom profissional, mas, acima de tudo, uma pessoa melhor.

Agradeço imensamente ao Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu pela criteriosa orientação e por ter contribuído para o meu processo de desenvolvimento acadêmico. Obrigado professor.

E, por último, agradeço aos meus colegas de classe, os vulgares “Galerinha do Mal”. Foram eles, em especial o Rodrigo, Cintia e Kassia, que me ajudaram a chegar aqui. Não foi pelas brincadeiras e risadas que compartilhamos juntos nesses anos, mas, sobretudo, pelo trabalho em equipe e companheirismo que tivemos. Foi superando as dificuldades juntos que conseguimos chegar ao término desse curso, obrigado meus amigos.

Que essas palavras tomem a forma de carinho que nunca consegui demonstrar, e, através delas, espero que aceitem a mais profunda gratidão e reconhecimento que sinto por vocês. Obrigado a todos.

“Se enxerguei mais longe, foi porque me apoiei sobre os ombros de gigantes”

(Isaac Newton)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana-SP. Para tanto, foram abordados conceitos essenciais para o entendimento da motivação no setor público, por meio do embasamento teórico. Como metodologia de pesquisa, adotou-se uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória com um estudo de caso. Para a coleta de dados da pesquisa, foi utilizado um questionário de perguntas fechada de múltipla escolha, analisado de forma quantitativa, bem como a técnica da entrevista em profundidade, baseada em formulários de perguntas abertas e analisados de forma qualitativa. Ambas metodologias de coletas foram aplicadas aos servidores públicos da rede municipal de ensino fundamental da referida Secretaria, totalizando uma amostra de 120 participantes. A partir da fundamentação teórica e do material coletado na pesquisa, constatou-se que os fatores relevantes que causam motivação aos servidores estão relacionados com o trabalho em si, ou seja, fatores intrínsecos. Em contrapartida, os fatores relevantes que causam insatisfação estão relacionados aos processos de gestão de pessoas, ou seja, fatores extrínsecos.

Palavras-chaves: Motivação; gestão de pessoas; setor público.

ABSTRACT

This paper aims to identify and analyze the intrinsic and extrinsic motivational factors of the public employees in the Department of Education of Americana-SP. As theoretical foundation essential concepts for the understanding of motivation in the public sector were used. As research methodology a bibliographic research of the exploratory type was adopted with a case study. For the data collection a close question multiple choice questionnaire was used, in addition to using the technique of the depth interview, based on open question forms and being analyzed in a qualitative way. Both methodologies of collection were applied to public servants of the municipal primary education network of the Educational Department totalizing a sample of 120 participants. Based on the theoretical foundation and the material collected in the research, it was verified that on one hand the relevant factors that motivate the servers are related to the work itself, that is, intrinsic factors. On the other hand, the relevant factors that cause dissatisfaction are related to the processes of people management, that is, extrinsic factors.

Keywords: *Motivation; people management; public sector.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Produção de bens e serviços públicos	20
Figura 2: Processos de gestão de pessoas	22
Figura 3: Recrutamento e seleção no setor público	27
Figura 4: Plano de carreira em Y.....	31
Figura 5: Plano de carreira em diagonal	32
Figura 6: Pirâmide de Maslow	43
Figura 7: Fatores motivacionais e fatores higiênicos.....	45
Figura 8: Ilustração da teoria da contingência.....	48
Figura 9: Teoria da expectativa	50
Figura 10: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: O processo de treinamento	29
Quadro 2: Conjunto de recompensas.....	34
Quadro 3: Métodos de avaliação de desempenho	37
Quadro 4: Visão dos gerentes pela óptica das teorias X e Y	47
Quadro 5: Comparação dos modelos de motivação de McGregor e Herzberg	52
Quadro 6: Comparação das teorias motivacionais.....	53
Quadro 7: Síntese da análise dos resultados da pesquisa qualitativa	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos servidores	88
Gráfico 2: Idade dos servidores.....	89
Gráfico 3: Escolaridade dos servidores.....	90
Gráfico 4: Área de atuação dos servidores	91
Gráfico 5: Tempo de serviço na Prefeitura de Americana.....	92
Gráfico 6: Questão 1	93
Gráfico 7: Questão 2	94
Gráfico 8: Questão 3	96
Gráfico 9: Questão 4	97
Gráfico 10: Questão 5	99
Gráfico 11: Questão 6	101
Gráfico 12: Questão 7	102
Gráfico 13: Questão 8	104
Gráfico 14: Questão 9	105
Gráfico 15: Questão 10	106
Gráfico 16: Questão 11	108
Gráfico 17: Questão 12	110
Gráfico 18: Questão 13	111
Gráfico 19: Questão 14	113
Gráfico 20: Questão 15	114
Gráfico 21: Questão 16	116
Gráfico 22: Questão 17	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa	14
1.2 Situação - Problema	15
1.3 Objetivos	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Introdução à administração pública	17
2.2 Gestão de pessoas no setor público	19
2.2.1 Liderança.....	24
2.2.2 Recrutamento e seleção.....	26
2.2.3 Treinamento e desenvolvimento.....	28
2.2.4 Gestão de carreira	30
2.2.5 Gestão de recompensas.....	33
2.2.6 Gestão de desempenho	36
2.3 Conceituando a motivação.....	39
2.4 Teorias motivacionais	42
2.4.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	42
2.4.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg	44
2.4.3 A teoria X e a teoria Y de McGregor.....	46
2.4.4 A teoria da contingência de McClelland.....	47
2.4.5 A teoria da expectativa de Vroom.....	49
2.4.6 Integrações das teorias motivacionais.....	50
2.5 Aspectos motivacionais no trabalho.....	54
2.6 Motivação no setor público	57
3 METODOLOGIA.....	63
3.1 População e amostra	63
3.2 Coleta de dados	64
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1 Análise e discussão da pesquisa qualitativa	66
4.2 Análise e discussão da pesquisa quantitativa	87
4.2.1 Perfil dos servidores	88

4.2.2 Teorias motivacionais	92
4.2.3 Fatores motivacionais no trabalho	99
4.2.4 Fatores motivacionais no setor público.....	102
4.2.5 Fatores motivacionais na gestão de pessoas	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A – Questionário	126
APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	128
APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas em profundidade	129

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o mundo passou por profundas mudanças por meio do trabalho de grandes homens. Na esfera industrial, esse processo foi ainda mais otimizado com a revolução industrial, em que avanços tecnológicos transformaram a forma de trabalhar e o trabalho braçal foi substituído por máquinas. Embora tenham sido alcançados avanços ainda maiores nos dias atuais, a presença humana continua atuante na realização desses serviços.

De fato, as mudanças mencionadas acima foram alcançadas por meio da relação existente entre o homem e o trabalho. Diante disso, surge a preocupação para manter essa relação estável, já que o homem, diferente de uma máquina, é dotado de razão e, por sua vez, de emoções. Dentro dessas inúmeras emoções, surge uma que pode afetar diretamente o comportamento dentro do ambiente de trabalho, tal fator é chamado de motivação.

Segundo Macêdo et al (2007, p. 92) a motivação pode ser definida como:

Como o próprio nome sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsionam as pessoas em direção a suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos.

A motivação no trabalho é um dos temas mais abordados no comportamento organizacional, amplamente discutido por profissionais da área. Entretanto, a motivação continua um empecilho para os gestores mais experientes. Como agir diante de algo que não é tangível e, sobretudo, pessoal? Entender como a motivação pode afetar o comportamento do funcionário é essencial para uma gestão eficaz. Sendo esse tema fundamental para gestão privada, não poderia ser diferente no setor público, já que mesmo com características distintas, tais fundamentos também são aplicados para administração pública.

Diante disso, esta monografia visa identificar e analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana. Para isso, foi necessário um levantamento teórico abordando os principais aspectos da motivação no âmbito público, além da aplicação de um estudo de caso com intuito de analisar, sobre a percepção dos servidores, os fatores motivacionais identificados na fundamentação teórica. Por último, foram apresentados os resultados

da análise e discussão do estudo de caso, respectivo das considerações finais e referências bibliográficas.

1.1 Justificativa

A atual administração pública do município de Americana enfrenta grandes dificuldades devido uma postura inadequada da gestão anterior, envolvendo corrupções e desvios de dinheiro em obras públicas. Isso influencia diretamente o comportamento dos servidores e os reflexos são percebidos pelos americanenses, acarretando prejuízos para o desenvolvimento do município. Diante desse quadro, este trabalho tem como cunho social contribuir para a atual administração pública do município, por meio dos possíveis resultados que serão obtidos nessa monografia, visto que o servidor, além de ser cidadão, é a ligação entre a comunidade e o município. Identificar e analisar os fatores que motivam os servidores, irá contribuir de forma significativa para reverter a atual situação do município.

No cunho acadêmico, este trabalho pretende contribuir de forma expressiva para com as áreas correlatadas da gestão de pessoas, com ênfase em motivação. De fato, a área em questão é um assunto em ascensão, amplamente abordado por gestores e especialistas da área. Porém, com tantas teorias, hipóteses e conteúdo bibliográfico, a motivação continua um empecilho para os gestores mais experientes, agravando-se ainda mais no setor público. Desta forma, o pesquisador espera que esse trabalho, de alguma forma, ofereça uma notável contribuição a futuras pesquisas e aos profissionais da área em questão.

Já para o cunho pessoal, o tema abordado neste trabalho se deu pelo interesse do pesquisador pela área de gestão de pessoas e pelo fato de ser estagiário no município de Americana. Como profissional do setor metalúrgico, o pesquisador atuou por mais de seis anos no setor privado, sempre em contato direto com a produção e, por consequência, com gestão de pessoas. O fato de hoje estar atuando no setor público, acarretou um choque na sua concepção de gestão de pessoas, notando, através da vivência do estágio, que a motivação é um relevante fator que está influenciando o comportamento dos servidores nos dias atuais.

Embora sejam apenas observações sem nenhuma comprovação, o pesquisador muito notou que o comportamento motivacional dos servidores encontrase abalada, devido a inúmeros acontecimentos já mencionados. Isso, de uma certa forma, acarretou impactantes mudanças no ambiente de trabalho. Assim, o pesquisador sentiu-se instigado a confirmar ou refutar tal hipótese nesta monografia.

1.2 Situação - Problema

O homem, como um indivíduo trabalhador, era visto apenas como uma ferramenta para produzir. Uma simples peça de uma cadeia produtiva de uma empresa, sem qualquer desejo ou sentimento próprio, podendo ser substituído a qualquer momento por outro trabalhador. De fato, no cenário atual, muito mudou a concepção do trabalhador, de tal maneira, que existem estudos unicamente voltados para o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho. Desta forma, o trabalhador passou a ser visto como um ser dotado de emoções e sentimentos, e não mais como um número dentro da empresa. Podemos, assim, notar a importância do comportamento organizacional para uma gestão eficaz. Seja no ambiente privado ou público, o entendimento do assunto pode trazer grandes resultados positivos para o ambiente de trabalho.

Como as opções são diversas no âmbito do comportamento organizacional, é difícil mensurar todos os campos do assunto em questão. Entretanto, um fenômeno vêm ganhando destaque pela sua complexidade e, sobretudo, na forma como ele pode influenciar o comportamento do indivíduo. Esse fenômeno é conhecido como comportamento motivacional.

Ao direcionar o olhar para a motivação no trabalho deparamo-nos com diversas teorias e conceitos variados, entretanto, não existe um consenso ou uma fórmula mágica para o que vem a ser motivação no trabalho. Esse cenário é ainda pior quando esbarramos com a gestão de pessoas no setor público e a burocracia da administração pública.

Diante da abrangência do assunto, aceitamos que o comportamento motivacional é muito mais complexo do que imaginamos, sendo difícil, para não dizer impossível, encontrar um método ideal para motivar pessoas (BERGAMINI, 2003).

Sendo assim, esta monografia não pretende encontrar um método ou uma fórmula para motivar o indivíduo em seu ambiente de trabalho, e sim analisar a percepção dos servidores sobre a motivação através do seguinte questionamento: **Quais os fatores motivacionais relevantes para os servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana?**

1.3 Objetivos

A seguir, o objetivo geral e objetivos específicos desta monografia.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar, por meio do embasamento teórico, os fatores motivacionais no trabalho, no setor público e nos processos de gestão de pessoas.
- Analisar, por meio do estudo de caso, a percepção dos servidores frente aos fatores motivacionais identificados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvida a revisão da literatura, com o intuito de apresentar os pressupostos e teorias relacionados com a motivação no setor público.

2.1 Introdução à administração pública

Para compreender melhor a motivação no setor público, faz-se necessário compreender a história da administração pública, no qual os funcionários da Secretaria de Educação estão inseridos como cargo público. Para Sanabio, Santos e David (2013) o cargo público é definido como a menor unidade de competência de uma administração pública, sendo representado por uma pessoa física, no qual são atribuídos responsabilidades específicas para o cargo, assim como a renumeração.

Compreende-se, então, a importância da motivação dos funcionários, visto que eles, além de serem cidadãos e moradores do município, são representantes da administração pública de Americana.

A administração Pública, por sua vez, é definida como:

Um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente (SALM; MENEGASSO, 2009, p. 103).

Segundo Chiavenato (2008), a administração pública é um importante segmento da ciência da administração. Para o autor, a administração pública representa o aparelhamento do Estado, sendo utilizado como ferramenta para organizar, planejar, dirigir e, portanto, controlar todas as ações administrativas, com intuito de satisfazer as necessidades coletivas básicas.

É válido ressaltar que a administração pública, como qualquer outra ciência, sofreu, e ainda sofre, diversas modificações em seu modo de administrar, devido às mudanças no ambiente político.

Para Carvalho (1995), o setor público vem sendo reformulado ao longo dos anos de acordo com as mudanças do mercado, assim como com as novas exigências

da sociedade. Isto se dá porque a organização pública, como a organização privada, é um conjunto de sistemas que está em permanente interação com o ambiente externo, influenciando-o e sendo por ele influenciada.

Diante disso, compreende-se que a administração pública passou por diversas evoluções no decorrer dos anos. Conforme salienta Chiavenato (2008, p. 105): “Partindo-se de uma perspectiva histórica, verificamos que a administração pública [...] evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial”. Esses três modelos de administração se sucedem no tempo, sem que qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

Ainda segundo Chiavenato (2008), esses modelos são descritos como:

- **Administração pública patrimonialista:** foi o primeiro modelo de administração pública a ser praticado no Brasil, onde o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder dos soberanos. Seus servidores, além de seus auxiliares, possuíam o status da nobreza real. Os cargos, em sua grande maioria, possuíam atribuições fáceis. Em consequência disso, a corrupção e nepotismo predominou nessa administração.
- **Administração pública burocrática:** originou-se na Europa na metade do século XIX, sendo implantada no Brasil por volta do ano de 1936 com o intuito de combater a corrupção e nepotismo da administração patrimonialista. Constituiu princípios que procurava estabelecer a ideia de carreira, hierarquia das autoridades, capacidade técnica e procedimentos padronizados. Este modelo tinha como garantia o controle administrativo, reduzindo consideravelmente a corrupção. No entanto, era ineficiente para serviços prestados aos cidadãos, pois os mesmos eram vistos como clientes.
- **Administração pública gerencial:** surgiu na segunda metade do século XX, com o intuito de reduzir os custos e aumentar a qualidade dos serviços, tornando a administração mais eficiente e, por consequência, beneficiando o cidadão. Esta administração se assemelha com a administração privada, no entanto, sua receita é derivada de impostos que, por sua vez, é administrada pela sociedade por intermédio dos políticos eleitos democraticamente.

Embora os três modelos de administração tenham sido apresentados de forma sequencial, por lógica a impressão que se tem é que uma administração sucede às demais ao longo dos anos. Entretanto, o que é observado na prática é uma combinação das características dando origem a múltiplos modelos administrativos.

Para Sanabio, Santos e David (2013) é evidente a mescla de modelos de administração presente no Brasil. Para os autores o nosso passado colonial, influenciado pela soberania da família patriarcal, determinou uma espécie de inércia do personalismo, no qual prevalece até hoje. Todavia, os autores salientam que desde a década de 1930, surgiram esforços relevantes afim de consolidar, em nossas instituições públicas, uma administração burocrática guiada pela impessoalidade e pelo mérito. Finalizando, os autores citam que, de uma forma paralelamente com o modelo burocrático, o gerencialismo se propagou no Brasil na década de 1990, reduzindo o tamanho do aparelho do Estado dos modelos anteriores e promovendo a lógica gerencial, promovendo a eficiência do setor público.

O entendimento dos assuntos aqui apresentados, de uma forma geral a história da administração pública, é fundamental para a compreensão dos capítulos seguintes. Embora não tenha sido abordado com tanta intensidade, comparando com os capítulos a seguir, o assunto em questão é o primeiro passo para compreender a motivação no setor público.

2.2 Gestão de pessoas no setor público

Neste capítulo, procedeu-se a uma introdução acerca do conceito de gestão de pessoas, suas principais características, problemas enfrentados quando praticadas no âmbito do público, além da dificuldade quanto à estruturação dos seus principais processos.

É válido ressaltar que, antes de aprofundarmo-nos especificamente no tema desta monografia, ou seja, motivação no setor público, é necessário discutir o que é gestão de pessoas e seus respectivos processos dentro das organizações públicas, visto que são nesses processos que estão os supostos fatores que motivam ou, numa perspectiva mais pessimista, desmotivam os servidores públicos. Sendo assim, este capítulo visa explicar os processos de gestão de pessoas para posteriormente compreender melhor o fenômeno da motivação.

Conceitualmente, Chiavenato (2014) define gestão de pessoas como uma associação de políticas e práticas essenciais para administrar aspectos gerenciais relacionados com as pessoas ou RH, utilizando os seguintes processos: recrutamento

e seleção; treinamento e desenvolvimento; gestão de carreira; gestão de recompensas; e, por último, gestão de desempenho.

Na visão de Limongi-França et al. (2002, p. 12), gestão de pessoas é “[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.”

Bergue (2010, p. 18), por sua vez, define a gestão de pessoas nas organizações públicas como um:

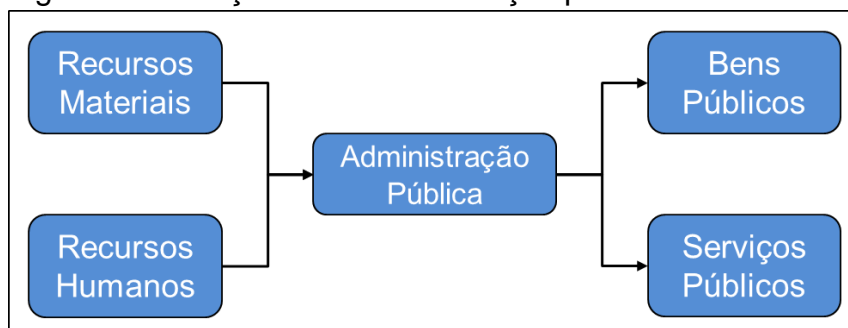
[...] esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Com base nos conceitos acima, compreende-se que os processos de gestão de pessoas visa desenvolver e colaborar para o crescimento da organização, através do envolvimento, capacitação e desenvolvimento do funcionário, nesse caso o servidor público.

Nesse contexto, Bergue (2010) afirma que os servidores públicos são recursos humanos que somados com os recursos materiais, processam os produtos e serviços públicos através de uma administração pública, e, posteriormente, são posto à disposição da sociedade. Cabe ao gestor público demonstrar aos contribuintes a efetiva aplicação dos recursos produzidos em benefício da sociedade.

A figura 1, ilustra o processo referido pelo autor:

Figura 1: Produção de bens e serviços públicos



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 18)

“Nesse sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e às

políticas de desenvolvimento de pessoas” (FILIPPIM; GEMELLI, 2011, p. 154). De fato, o desenvolvimento do servidores públicos é de suma importância, visto que eles são o elo de ligação entre a administração pública e a sociedade. Esse servidor, se bem capacitado, poderá ser um meio da organização pública em demonstrar a eficiência de sua administração.

Entretanto, existe uma grande distância entre a teoria e o que se pratica nas organizações públicas. Visto que gerenciar pessoas é uma tarefa mais árdua e requer mais conhecimento quando comparado, por exemplo, uma administração de obras e matérias. Desta forma, todas as secretarias são incumbidas a gerir seus servidores através dos conhecimentos relacionados à gestão de pessoas.

Conforme salienta Filippim e Gemelli (2011, p. 165):

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

É válido ressaltar que a gestão de pessoas, quando observada no âmbito público, tende a ser a mesma quando comparada com serviço privado. De fato, o procedimento de gerir pessoas no setor público ou privado é praticamente o mesmo, sendo os conceitos e os processos de gestão praticáveis em ambos os setores; o que muda, na verdade, é a função social, a cultura organizacional, tradições e, principalmente, a legislação específica para os servidores públicos (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Neste contexto, surge os processos de gestão de pessoas, que, conforme Chiavenato (2014, p. 13), são “[...] várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham”.

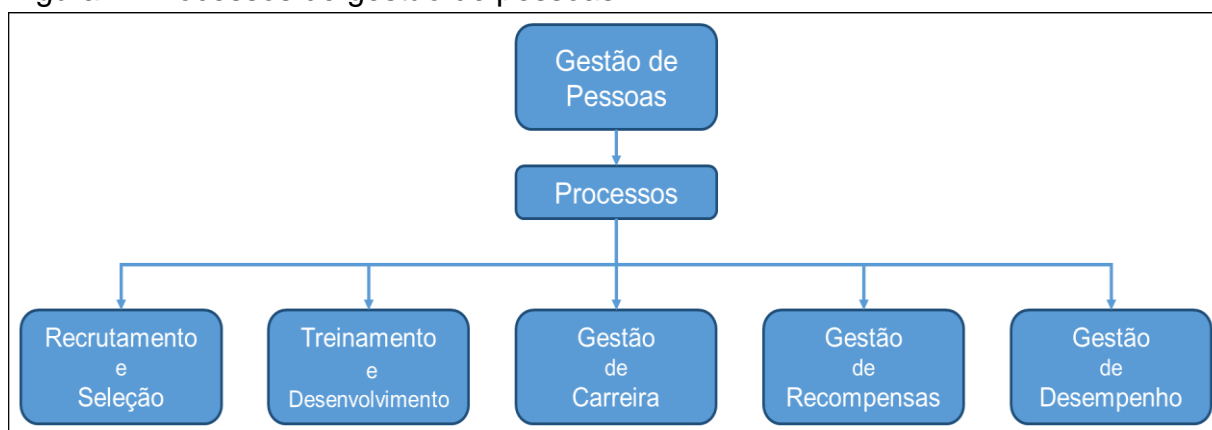
Ainda para o autor, esses processos de gestão de pessoas referem-se às atividades essenciais para gerir o trabalho humano, tais como:

- Agregar talentos à organização.
- Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora.
- Modelar o trabalho – seja individual ou em equipe – de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador.

- Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo.
- Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente.
- Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem
- Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral.
- Aumentar as competências dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual.
- Incentivar o desenvolvimento organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Essas atividades podem ser classificadas em cinco grupos, conforme ilustrado na figura 2:

Figura 2: Processos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 197)

Todos os processos descritos acima estão conectados entre si, de tal forma que se interpenetram e se influenciam reciprocamente, ou seja, quando um dos processos falha, conseqüentemente sobrecarrega os demais processos, visto que estão diretamente interligados.

No entanto, é válido destacar a ineficiência da gestão de pessoas no setor público quanto aos processos mencionados. Para Teixeira, Bassotti e Santos (2013), a administração pública, em especial os gestores públicos, negligenciam os processos de gestão de pessoas, focando apenas no departamento pessoal, ou seja, as atividades de pagamentos, férias, regulamentação, etc. Desta forma, acabam deixando de lado os fatores críticos da gestão de pessoas, que são os processos envolventes da matéria, como, por exemplo, uma gestão estratégica para avaliação de desempenho ou treinamento.

Sendo assim, a essência da gestão de pessoas no âmbito público deve focar no aproveitamento e desenvolvimento do seu principal produto: o recurso humano. Isso não só vai trazer mais transparência na administração pública, como, também, uma gestão eficaz, capaz de desenvolver as qualidades e competências de cada servidor, para que juntos auxiliem nos objetivos da organização pública (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

De fato, todas essas abordagens serviram de introdução para os capítulos a seguir, onde todos os processos de gestão de pessoas descritos na figura 2, serão explicados um por um, com o intuito de compreender melhor o assunto dentro das organizações públicas. A compreensão do assunto é de suma importância para entender quais os motivos que influenciam o comportamento dos servidores, visto que é nesses processos que se encontram os problemas que podem afetar, seja positivamente ou negativamente, a motivação dos servidores públicos.

É válido ressaltar que a liderança, apesar de não integrar os referidos processos, também será descrita a seguir. De fato, a liderança é primordial no comportamento do servidores, e, conseqüentemente, na motivação. O líder, em sua essência, é capaz de influenciar a motivação do seus liderados, de acordo com o estilo de liderança que adota.

Outro aspecto relevante, diz respeito aos conceitos abordados em cada processo quando relacionado com o que é praticado na Secretaria de Educação, local onde será realizado o estudo de caso. Desta forma, ao final de cada capítulo foi realizada uma descrição de como e de que forma o processo em questão é praticado na administração pública do município. Cabe ressaltar que essa descrição foi baseada nas observações do pesquisador, visto que o mesmo é estagiário da própria Secretária; e de conversas com gestores das escolas onde foram aplicados os questionários. Visto que, apesar do consentimento da Secretaria para realização da pesquisa, o setor responsável por esses processos, não soube descrever com amplitude como cada processo é aplicado na Secretaria, e o que foi informado não foge muito do observado pelo pesquisador ou descrito pelos gestores das escolas.

2.2.1 Liderança

O tema liderança ocupa posição de destaque dentro de uma organização, seja ela privada ou pública. Entende-se que a liderança, de acordo com Limongi-França et al. (2002), é um processo onde se estabelecem relações de influências interpessoais. Para os autores, o núcleo desse processo, ou seja, liderança, é composto da interação entre líder e seus liderados, um acontecimento e um determinado momento.

Já para Bergue (2010, p. 434), a liderança é visto como “[...] a capacidade de fazer com que um grupo, ainda que sob circunstâncias adversas, responda positivamente à indicação de um rumo de ação, por reconhecê-la como viável e necessária”.

Portanto, liderança, em sua essência, é o processo de influenciar o comportamento de uma ou mais pessoas em uma dada situação, através da comunicação ou exemplos práticos cotidianos; visando atingir juntos, líder e liderados, os objetivos da organização.

Sendo assim, a liderança tem papel fundamental na administração pública, pois o comportamento do líder pode afetar a motivação dos servidores; visto que estes tem a figura líder como um exemplo, um espelho.

Conforme descreve Bergue (2010, p. 434):

O líder, além de um agente condutor – ação que faz a partir da implementação de diferentes mecanismos de motivação humana –, é um ícone de comportamento e desempenho para os membros da organização. Nessa perspectiva, atributos éticos e de postura pessoal e profissional constituem o substrato essencial da personalidade do líder como um indivíduo confiável.

Desta forma, é imprescritível o papel de um líder dentro de uma organização pública, visto que ele, de certa forma, é o fator chave no comportamento dos liderados, pois exerce sobre eles uma grande influência.

Nesse contexto, as organizações são levadas a investirem em treinamentos e desenvolvimentos dos seus líderes, para que possam atingir com eficácia suas metas e objetivos. De fato, o mundo dinâmico necessita de líderes engajados e comprometidos com os objetivos da empresa, e que sejam capazes de inspirar seus liderados a querer realizar, juntos, esses objetivos (ROBBINS, 2005).

Diante da importância da liderança nas organizações, muitos autores visaram compreender mais a fundo o assunto. Neste contexto surgem os estilos de liderança, que visa explicar o comportamento exibido pelo líder. De acordo com Chiavenato (2008), destacam-se três tipos de liderança, a saber:

- **Liderança autocrática:** onde o líder é o centro das decisões, cabendo o subordinado apenas seguir suas ordens, com pouco espaço para opiniões. É um estilo de liderança com ênfase no líder.
- **Liderança liberal:** esse tipo de liderança segue o pressuposto de que os funcionários são maduros e suficientes para receber um acompanhamento constante, ou seja, eles mesmo decidem o que fazer ou não fazer.
- **Liderança democrática:** esse tipo de liderança encoraja os funcionários a participarem das decisões da organização. O líder mostra-se bastante participativo, ouvindo as opiniões de seus subordinados, e dando um *feedback*.

Sendo assim, o líder deve utilizar os três estilos de liderança conforme a situação que se encontra. O líder pode mandar cumprir determinadas tarefas, como, também, sugerir aos liderados a realização dessas tarefas, como ainda consultar os liderados antes de tomar alguma decisão sobre essas tarefas. O principal desafio para o líder é saber o momento, com quem e dentro de que circunstâncias qual seria o melhor estilo de liderança a ser aplicado (CHIAVENATO, 2008).

De fato, a mescla de uso dos tipos de liderança conforme a situação, dá espaço para mais uma teoria de liderança, amplamente usada nos dias atuais, a liderança situacional. Esse tipo de liderança descreve que o líder deve ajustar sua forma de liderar conforme a situação que se encontra, refletindo o que os funcionários precisam naquele momento. O sucesso dessa liderança é alcançada pela seleção do estilo de liderança correto, contingente ao nível de prontidão dos liderados (ROBBINS, 2005).

Dentro desse panorama, podemos descrever como é a liderança na Secretaria em questão. Na prática, o Secretário Geral é, hierarquicamente, o líder da Secretaria de Educação, seguido pelos supervisores de ensino. Dentro das instituições de ensino vinculadas à Secretaria referida, os diretores, seguidos pelos vice-diretores, desempenham os papéis de líderes.

Referente ao estilo de liderança praticado na Secretaria em questão, é impossível descrever um específico, visto que não existe uma legislação ou normas internas exigindo determinado estilo. No entanto, o pesquisador observou a utilização

dos três tipos, ou seja, liderança situacional, com enfoque na liderança democrática, onde os servidores tem voz ativa na gestão da unidade escolar.

2.2.2 Recrutamento e seleção

O processo de agregar pessoas na organização, ou seja, recrutamento e seleção constitui um dos principais processos da gestão de pessoas. Este processo é a rota de ingresso das pessoas na organização (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Oliveira e Medeiros (2011, p. 61), o “[...] recrutamento é o primeiro passo de um processo de seleção, o que atrai os candidatos interessados que se enquadram nas exigências iniciais para o preenchimento daquela vaga”.

Dessa forma, o sucesso da seleção depende de um bom recrutamento, visto que a eficácia de ambos, irá atrair candidatos capacitados e, posteriormente, a seleção de futuros funcionários da organização.

Em um contexto conceitual, recrutamento, segundo Ivancevich (2008, p. 187), “[...] refere-se às atividades organizacionais que determinam a quantidade e o tipo de candidato que se apresenta para uma vaga e a aceitação ou não do emprego oferecido”. Seleção, por sua vez, é definida como: “[...] a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002, p. 66).

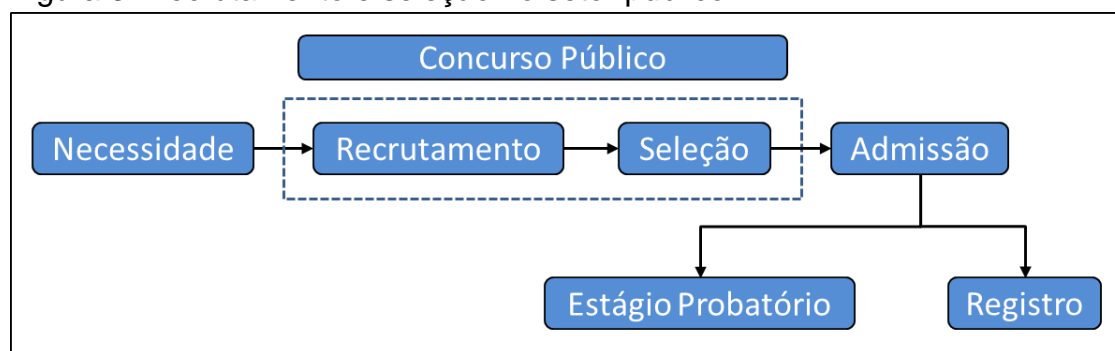
Compreende-se, então, que o recrutamento visa coletar dados e informações necessárias para tornar a vaga atrativa aos candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho. Por sua vez, a seleção visa contratar os melhores candidatos que ficaram interessados pela vaga, selecionando as pessoas mais aptas a desempenhar o cargo.

É válido ressaltar que, dentro do âmbito público, o processo de recrutamento e seleção são previstos por lei, conforme descreve Bergue (2010, p. 525): “[...] o suprimento de pessoas no serviço público observa um processo devidamente planejado, quando as demandas são previstas e incluídas na lei de diretrizes orçamentárias com vistas à sua consecução no exercício seguinte”.

Nesse contexto, o recrutamento e seleção em organizações públicas processam-se através da divulgação do edital de um concurso público, no qual tem o papel de atrair os candidatos, ou seja, recrutamento. Numa segunda fase, os candidatos que atenderem as exigências do cargo e que foram aprovados no concurso, conforme a quantidade de vagas, estão aptos a ocupar o cargo, ou seja, essa aprovação e preenchimento das vagas se figura como seleção.

No entanto, o ingresso no setor público vai além do recrutamento e seleção, conforme ilustrado na figura 3:

Figura 3: Recrutamento e seleção no setor público



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 526)

De acordo com Bergue (2010), o processo de ingresso no setor público, ilustrado na figura acima, envolve, além do concurso público, outras fases bem definidas, que podem ser descritos como: a necessidade de servidores, ou seja, a carência de mão de obra; recrutamento e seleção, que visa atrair e selecionar pessoas para preencher os cargos; admissão do servidor após o estágio probatório, que é um período de aprendizagem em que o candidato mostra estar apto a desempenhar o cargo; e, por fim, o registro realizado com início do exercício da função.

Em suma, o processo de recrutamento e seleção no setor público envolve uma série de fases, que parte desde da necessidade de funcionários, levando a publicação do edital para o concurso e, posteriormente, o preenchimento das vagas (TEIXEIRA; BASSOTTI; SANTOS, 2013).

Diante de todas essas abordagens, pode-se descrever como os processos descritos acima são praticados na Secretaria de Educação. O processo de recrutamento e seleção, dentro da secretaria em questão, é realizado através de concurso público; sendo que o último foi realizado há dois anos e meio. De acordo

com Oliveira e Medeiros (2011), concurso público é um meio utilizado pela administração pública para selecionar e recrutar, de forma justa e igualitária, candidatos a cargos públicos. O concurso público é composto por provas de conhecimentos ou provas de títulos, conforme a natureza e a complexidade do cargo.

2.2.3 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento no setor público, tem figurado entre os temas de maior preocupação na gestão de pessoas em organizações públicas. Atualmente, os governos têm voltado para o treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários públicos como forma de melhorar desempenho através das qualificações de seus serviços prestados. Enfim, o treinamento e desenvolvimento no setor público constitui uma necessidade (BERGUE, 2010).

Chiavenato (2014, p. 310) define treinamento como “[...] um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas”. Desenvolvimento, por sua vez, é definido como “[...] a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos” (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

Na prática, treinamento e desenvolvimento é utilizado para o crescimento e capacitação do funcionário, com o intuito de melhorar seu desempenho no serviço, para que possam, juntos, atingirem os objetivos da organização.

Na implementação do treinamento e desenvolvimento em uma organização existe uma concordância entre autores e especialistas do assunto de que o processo é composto por quatro atividades. Conforme o quadro 1:

Quadro 1: O processo de treinamento

Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação e ação	Avaliação e controle
Levantamento de necessidades	Programação do treinamento	Execução do treinamento	Avaliação dos resultados
Objetivos da organização	Quem treinar	Implementação do programa de treinamento pelo executivo, ou pelo RH, ou por terceiros.	Monitoração do processo
Competências necessárias	Como treinar		Avaliação e medição
Resultados da avaliação do desempenho	Em que treinar		Comparação do desempenho atual com o anterior
Problemas de pessoas	Onde treinar		Comparação dos resultados atuais com os anteriores
Problemas de produção	Quando treinar		

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 157)

De acordo Godoy et al. (2008) o processo de treinamento e desenvolvimento é composto por:

Levantamento de necessidades: esta etapa consiste em conhecer o planejamento estratégico e as metas definidas para as áreas onde se encontram as pessoas que vão participar do treinamento, habilidade a serem desenvolvidas e o perfil dos participantes. Em suma, o objetivo é identificar quais os problemas que precisam ser resolvidos com treinamento.

Planejamento e Programação: a etapa posterior consiste na elaboração dos planos, os programas, os recursos – professores, equipamentos, apostila, etc.- para iniciar o treinamento e desenvolvimento. Em suma, essa etapa consiste nas escolhas e descrições dos meios serão utilizados no treinamento e desenvolvimento.

Execução do treinamento: essa etapa equivale a colocar em pratica o que foi decidido no planejamento e programação. Em outras palavras, significa a execução da etapa anterior nos funcionários ou nas áreas que apresentam sinais de necessidade de treinamento.

Avaliação dos resultados de treinamento: essa etapa final do processo serve para verificar se houve aproveitamento do treinamento aplicado nos funcionários, ou seja, há a confrontação entre os resultados esperados do treinamento

com o desempenho e aproveitamento pelos participantes. Esse processo é de suma importância para que se obtenha uma eficiência cada vez maior das etapas anteriores.

Compreendido o processo de treinamento e desenvolvimento, pode-se descrever como este processo é aplicado na Prefeitura de Americana.

Atualmente, treinamento e desenvolvimento na Secretaria de Educação, só é realizado aos professores e aos funcionários da merenda; o que prejudica muito outras funções cruciais na Secretaria de Educação, como, por exemplo, os diretores.

Para os professores, o treinamento é realizado no período de recesso, ou seja, no período de férias dos alunos. Este treinamento constitui em uma semana de palestras com especialistas do assunto, denominada de “Semana da Educação”. Já para o setor de merenda, o treinamento é parecido e, também, realizado em uma semana, onde são ministrados palestras com nutricionistas. Este treinamento é denominado de “Formação”.

É válido ressaltar, que existem treinamentos esporádicos, que são, na verdade, orientações sobre algum processo novo, geralmente relacionado ao sistema de cadastro de alunos que a Prefeitura utiliza.

2.2.4 Gestão de carreira

A gestão de carreira, também conhecida como plano de carreira, tem sido objeto de grande discussão por ambas as partes: organização e pessoas. No âmbito organizacional, o papel do plano de carreira é estimular e dá suporte ao desenvolvimento da carreira do indivíduo; já o papel das pessoas é gerir sua própria carreira e suas competências profissionais (LIMONGI-FRANÇA et al., 2002).

O conceito de carreira abrange muitos significados. Para Bergue (2010, p. 361) carreira é definida como “[...] um conjunto de cargos afins, dispostos em posições ordenadas segundo uma trajetória evolutiva crescente de variação das exigências, requeridas para ascensão.” Partindo dessa mesma linha de raciocínio, Chiavenato (2014, p. 197) sugere a seguinte definição: “Carreira significa a sequência de posições e atividades desenvolvidas por uma pessoa ao longo do tempo em uma organização.”

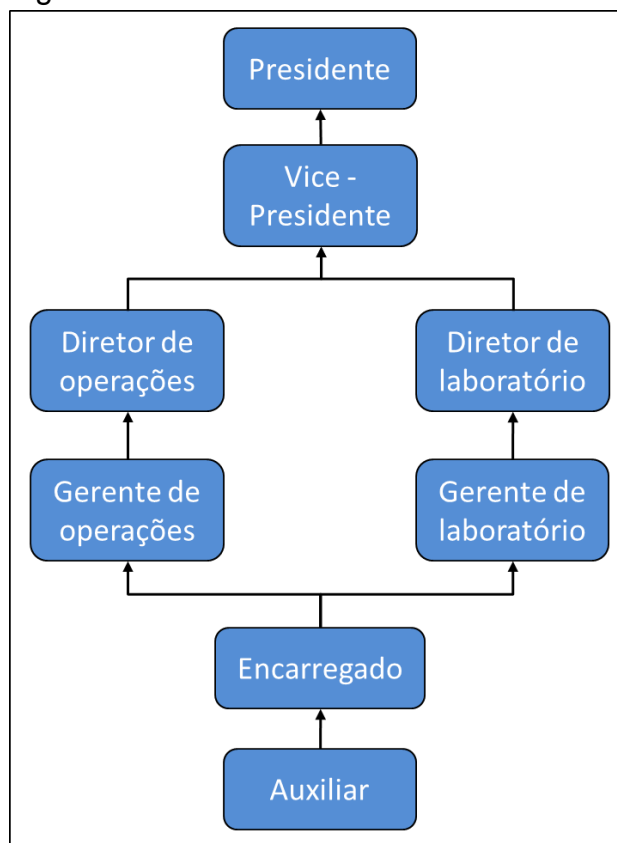
Percebe-se, então, que gestão de carreira reflete a ideia de ascensão no serviço, onde o funcionário, nesse caso o servidor, adquire um cargo com atribuições

que exigem mais responsabilidade que seu cargo atual. Em outras palavras, gestão de carreira é crescer dentro da organização.

Na prática, às organizações elaboram um plano de carreira com intuito de preparar as pessoas para ocuparem cargos gradativamente mais altos na sua hierarquia. Para tal, algumas organizações adotam plano de carreira em Y, ou seja, as promoções são realizadas verticalmente ou horizontalmente dependendo da oportunidade (CHIAVENATO, 2014).

A figura 4 ilustra o plano de carreira em Y:

Figura 4: Plano de carreira em Y



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 198)

Entretanto, Bergue (2010, p. 303) destaca a complexidade do plano de carreira em organizações públicas, pelo fato dos “cargos públicos serem criados mediante lei, em número certo de vagas, com denominação, remuneração fixadas formalmente e retribuições pecuniárias conforme os estágios das correspondentes carreiras”. Ainda para o autor, essas carreiras são definidas em níveis, classes e promoção: os níveis são determinados pela qualificação funcional (escolaridade ou função do servidor);

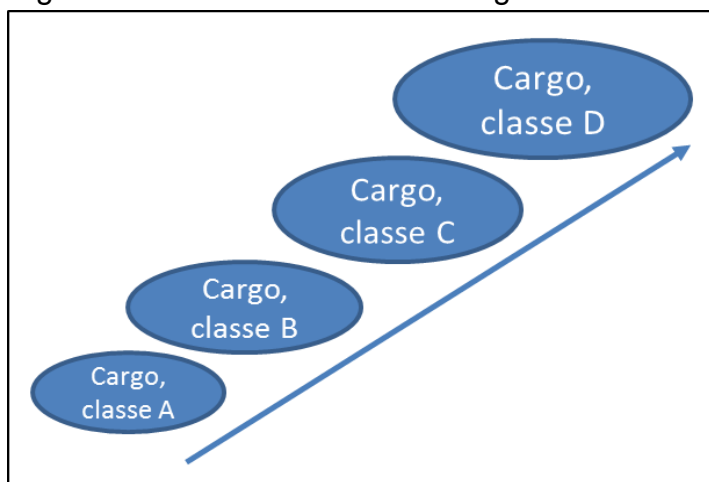
classe está associada ao desempenho do servidor; promoção é a evolução do servidor em níveis e classes de uma carreira (BERGUE, 2010).

Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que as promoções dentro de uma empresa, podem ocorrer por: progressão horizontal, ou mudança de classe; progressão vertical, ou mudança de nível; e ascensão funcional, onde os servidores concorrem a uma vaga através de um concurso interno, ocupando um cargo superior ao seu atual.

Para Bergue (2010) a promoção horizontal não é motivadora, pois não apresenta desafios na carreira; a promoção vertical, por sua vez, é praticamente impossível no setor público sem concurso, pois é realizada por meio de mudança de cargo. O autor propõe, então, o plano de carreira diagonal em um mesmo cargo, onde tem movimentos de transformação nas esferas de competências do cargo, oferecendo desafios pessoais ao servidor.

A figura 5 ilustra esta proposta:

Figura 5: Plano de carreira em diagonal



Fonte: Adaptado de Bergue (2010, p. 364)

Na figura 5, as dimensões crescentes das elipses correspondem as transformações das atribuições do cargo em estágios, visando dar tarefas de maior responsabilidade aos servidores, recompensando-os não só financeiramente, mas também através dos desafios novos que a classe superior poderá oferecer.

Compreendido os conceitos e mecanismos da gestão de carreira no âmbito público, pode-se, enfim, descrever como este processo se enquadra na Secretaria de Educação.

A gestão de carreira na referida Secretaria só é aplicado aos professores e pedagogos, o que pode desmotivar os demais funcionários. O plano de carreira é composto por um sistema de pontuação, no qual os servidores conseguem através de conclusões de cursos e graduações na área de atuação. No entanto, a promoção conseguida através desse sistema de pontuação remete apenas em um aumento salarial e não em um aumento de cargo.

É válido ressaltar, que os diretores têm autoridade de escolher um auxiliar de direção, assim como o secretário da Secretaria de Educação tem a autoridade de escolher, dentro do quadro da secretaria, servidores para ocupar cargos mais elevados, como, por exemplo, supervisão.

Numa última instância, a pontuação também pode ser utilizada para escolha da unidade de trabalho. Essa escolha acontece uma vez ao ano, e só é válida aos professores.

2.2.5 Gestão de recompensas

Para Chiavenato (2014, p. 237), a gestão de recompensas “[...] constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

Nessa circunstância, as decisões tomadas sobre a estruturação e funcionamento do processos de recompensas, além de seu gerenciamento constituem, sem dúvida, uma forma de incentivar a produtividade dos servidores e, acima de tudo, o reconhecimento e valorização da organização com o serviço prestado do servidor (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002).

No contexto conceitual, gestão de recompensas é, de acordo com Ivancevich (2008, p. 294), uma “[...] função de gestão de recursos humanos que trata de todo tipo de recompensa recebida pelo funcionário em troca do trabalho que ele executa para organização”. Já para Oliveira e Medeiros (2011), a recompensa é uma forma justa e obrigatória da valorização que a organização dá ao seu funcionário, visto que ele é o seu principal agente do desempenho organizacional, ou seja, a fonte de sua vantagem competitiva.

Entende-se, então, que a recompensa é a retribuição pelo serviço prestado pelo funcionário a organização, ou seja, é a valorização dada ao servidor por contribuir no alcance dos objetivos e crescimento da empresa.

No entanto, Bergue (2010, p. 373) ressalta a peculiaridade da gestão de recompensa no setor público. Para o autor, a aplicação dos modelos de recompensas no setor público tem características diferentes, quando comparadas com os modelos de recompensas utilizados no setor privado. Essas características são pautadas, não somente por aspectos culturais ou comportamento organizacional do setor público, mas, também em razão dos parâmetros legislativos, trazendo, assim, barreiras para aumentar a remuneração ou acréscimo de benefícios que não estão pautados na lei.

É válido ressaltar que alguns autores usam a palavra remuneração no lugar da de recompensas. Sendo assim, as recompensas no setor público podem ser: fixas, variáveis e alternativas. Conforme apresentado no quadro 2:

Quadro 2: Conjunto de recompensas

Conjunto de recompensas	Remuneração variável	Longo prazo (ex.: participação acionária) Curto Prazo (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas, etc.)
	Remuneração fixa	Benefícios (assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte, alimentação, clube, etc.) Salário (definido conforme o "valor dos profissionais para a organização", considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização, setor de atividades, etc.)
	Outras	Recompensas alternativas (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos, etc.)

Fonte: Adaptado de Limongi-França et al. (2002, p. 93)

Neste caso, foram analisados somente os componentes que se relacionam com a categoria de remuneração. No entanto, encontramos um elemento que agrega na gestão de recompensas: os planos de benefícios.

Bergue (2010) ressalta que a introdução de um plano de benefícios no setor público é uma alternativa complementar à política de remuneração dos servidores,

pois constitui uma forma eficiente de recompensar o servidor, agregando um mecanismo de atração e retenção dos servidores ao foco da organização.

Quanto aos benefícios no setor público, Oliveira e Medeiros (2011, p. 79) descreve três tipos:

- **Assistenciais:** têm por objetivo oferecer suporte e segurança ao funcionário e à sua família, em casos imprevistos. Exemplos: assistência médica, assistência financeira, seguro de vida em grupo, creche para os filhos, complementação de aposentadoria etc.
- **Recreativos:** buscam proporcionar ao empregado condições físicas e psicológicas de repouso, lazer, diversão, recreação: colônia de férias, áreas de lazer no trabalho, atividades esportivas e comunitárias etc.
- **Supletivos:** serviços que proporcionam ao funcionário conveniências para melhorar sua qualidade de vida. Exemplos: restaurante no local de trabalho, transporte, estacionamento, horário flexível de trabalho etc.

Compreende-se, então, que uma gestão de recompensas deve ser justa e objetiva aos olhos dos funcionários. É preciso recompensar o mérito e o desempenho dos servidores no ambiente de trabalho, levando uma maior produtividade na empresa e, acima de tudo, satisfação e motivação aos funcionários.

Apresentado os conceitos e tipos de recompensas no âmbito público, pode-se, então, descrever como e de que forma isso é praticado na Secretaria de Educação.

De acordo com as informações cedidas pela Secretaria em questão, os servidores de Americana contam com uma cesta básica que é oferecida a todos os servidores, independente da sua função, desde que não tenha mais de 10 dias de ausência no mês.

Os professores, por sua vez, contam com seis abonadas - entende-se como abonada, o direito de permanecer ausente do serviço sem descontar do salário, ou ser punido pela ausência no posto de trabalho - que são divididas em dois, ou seja, três no primeiro semestre e, posteriormente, três no segundo semestre. É válido ressaltar que esse benefício só é cedido aos professores, os demais servidores da Secretaria não tem direito de gozar desse benefício.

Os servidores contam, também, com recesso escolar, no qual gozam de duas semanas de descanso, sem descontar das férias anuais.

E, por último, os servidores tem o direito de licença prêmio a cada cinco anos, onde o funcionário tem o direito de receber três meses de descanso ou esse período em dinheiro, ainda podem dividir entre um período de descanso e outro em dinheiro.

No entanto, nesse período de cinco anos o servidor não pode ter cinco faltas injustificadas, caso chegue a ter, passar a ser contado, novamente, do primeiro ano.

2.2.6 Gestão de desempenho

O referido processo é uma das principais ferramentas na gestão estratégica de pessoas, além de ser um meio de observar o comportamento do servidor e, conseqüentemente, sua motivação. É válido ressaltar o destaque deste capítulo quando comparado com os demais processos descritos anteriormente. Isso se dá pelo fato de ser um meio de verificar se todos os demais processos estão sendo aplicados corretamente e funcionando.

Conforme salienta Oliveira e Medeiros (2011, p. 100):

Cada processo da Gestão de Pessoas traz sua influência e sua participação para a avaliação de desempenho. Por exemplo, o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, o treinamento, o desenvolvimento e os programas de compensação são interligados com a avaliação de desempenho, pois esta dá o feedback para seu melhor desenvolvimento e realização.

De fato, a gestão de desempenho tem contribuído de forma significativa para o alcance de múltiplos objetivos, entre eles a melhoria da qualidade dos serviços prestados, transparências dos custos e investimentos, e, principalmente, a motivação dos funcionários (TEIXEIRA; BASSOTTI; SANTOS, 2013).

Iniciando com a parte conceitual, gestão de desempenho é definida como:

[...] o ato de cumprir ou de executar uma missão ou uma meta previamente definida, utilizando as competências humanas relacionadas ao conhecimento, às habilidades e às atitudes. Do ponto de vista organizacional, a avaliação de desempenho é um sistema formal de revisão e avaliação do desempenho das pessoas ou das equipes de trabalho em suas atividades profissionais. É bom lembrar que, embora tenha essa conceituação referente às atividades em grupos, na maioria das vezes, a avaliação de desempenho é relacionada ao comportamento individual (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p.98).

Assim, gestão de desempenho é uma responsabilidade gerencial que visa monitorar o trabalho e resultados alcançados pelos funcionários, com intuito de

compara-los com os resultados esperados pela organização. Nesse contexto, preocupa-se com a produtividade e qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

É válido ressaltar que a avaliação do desempenho no âmbito público visa enfocar dois aspectos principais: o servidor no exercício de sua atividade e os processos relativos à área de gestão de pessoas. Conforme descreve Oliveira e Medeiros (2011, p. 99), “[...] a gestão do desempenho é a atividade que consiste na utilização eficaz dos processos organizacionais que determinam como estão se desenvolvendo os servidores e a própria organização”.

Sendo assim, existem vários métodos disponíveis para avaliar o desempenho das pessoas dentro das organizações públicas. Os principais métodos, além de um breve comentário sobre o papel de cada um deles, são descritos abaixo no quadro 3:

Quadro 3: Métodos de avaliação de desempenho

Método	Características
Escalas Gráficas	Método simples, fácil de ser construído. Indica um grupo de fatores determinantes do desempenho: quantidade e qualidade do trabalho, capacidade de cooperação, criatividade, realização, assiduidade etc. Consiste em uma tabela em que nas linhas estão os fatores e nas colunas os graus de desempenho. A soma dos graus se transforma em pontos que identificam a performance do avaliado.
Incidentes Críticos	Esse método requer um registro por escrito e concentra-se em determinar os grandes pontos fortes e os grandes pontos fracos do avaliado (pontos críticos) que interferem positiva ou negativamente no resultado organizacional. Geralmente há disponíveis duas afirmativas (uma positiva e outra negativa), e o avaliador classifica o avaliado em uma delas.
Comparativo	Consiste em comparações entre dois servidores ou entre o servidor e o grupo onde ele atua para uma classificação dos servidores quanto àqueles fatores escolhidos.
Escolhas Forçadas	O instrumento contém várias frases sobre o desempenho do servidor e o avaliador escolhe as que melhor identificam o desempenho de cada um deles. O avaliador é forçado a considerar somente os aspectos do trabalho, baseado nas frases a escolher.
Ensaio	É um método subjetivo, no qual o avaliador escreve pequenas redações sobre o desempenho do servidor nas atividades desenvolvidas por este, no período determinado.
Avaliação 360 Graus	É bastante utilizado pelas empresas modernas pelas suas características democráticas e participativas. Cada servidor recebe feedback de quase todas as pessoas que tenham contato com ele, como subordinados, superiores, colegas de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Seu nome é inspirado nessa dimensão, pois todos avaliam todos.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Medeiros (2011, p. 101)

No entanto, é válido ressaltar que mesmo que existam diversos métodos, existem barreiras que impedem a aplicação desses métodos no âmbito público. Pode-se citar, por exemplo, a Emenda Constitucional 19/1998, que definiu o art. 41 da Constituição Federal para os seguintes termos:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargos de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º - O servidor público estável só perderá o cargo:

[...]

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada a ampla defesa.

[...]

§ 4º - Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (BRASIL, 1988).

Embora exista a questão da legislação, os métodos descritos no quadro 3 são amplamente praticáveis nas organizações públicas. De acordo com Teixeira, Bassotti e Santos (2013), as organizações públicas brasileiras demonstram fortes sinais de mudanças nas áreas correlatadas em gestão de pessoas, em especial a gestão de desempenho. Para os autores, as organizações estão se preocupando mais com os níveis de exigências na qualidade dos serviços prestados à sociedade, e, principalmente, a eficiência e eficácia dos servidores. Isso indica, conforme os autores, que os líderes e gestores públicos precisam enfatizar mais os processos de avaliação de desempenho, para trazer mais confiança aos processos de gestão de pessoas no serviço público.

Nesse contexto, Chiavenato (2008, p. 149) ressalta que o papel do gestor é: “[...] estabelecer metas e objetivos, desenhar as tarefas conforme o desenvolvimento individual, liderar e motivar seu pessoal, avaliar o desempenho e recompensar no sentido de reforçar o desempenho desejado”.

Conclui-se, então, que os servidores precisam ser avaliados na atividade e no setor que exerce suas tarefas, pois os servidores devem ser adequados em setores nos quais suas competências melhor contribuem para os objetivos da organização e para sociedade, visto que o produto oferecido, ou seja, o serviço prestado, é o bem coletivo. Dessa forma, uma gestão de desempenho eficiente é aquela em que os servidores utilizam todo seu potencial, tanto em competência e habilidade, quanto no serviço prestado (FILIPPIM; GEMELLI, 2011).

Quanto a aplicação do processo na Secretaria de Educação, gestão de desempenho só é realizado aos professores, os demais funcionários não têm avaliação de desempenho. Anualmente, o planejamento da Secretaria envia formulários que são preenchidos pelos diretores das escolas referente ao desempenho dos professores. Esse preenchimento é realizado conforme o critério do diretor, sendo que o avaliado não participa desse processo, porém é mostrado ao avaliado, o resultado da avaliação após o término.

Quanto aos demais servidores da Secretaria, o processo de avaliação de desempenho só é realizado nos três primeiros anos, onde o servidor ainda se encontra em estágio probatório. A avaliação tem um processo diferente quando comparada aos professores. O servidor em estágio probatório é avaliado através de uma descrição do seu desempenho anual realizado pelo seu supervisor e anexado ao seu prontuário do servidor. Após o período de três anos, esses relatórios serão analisados para efetivação do servidor no cargo público. Passados os três anos de estágio probatório e a efetivação, a Secretaria de Educação não realiza mais avaliação de desempenho nos servidores, exceto aos professores, conforme descrito anteriormente.

Compreendido os processos de gestão de pessoas no âmbito público, pode-se, enfim, abordar sobre a motivação. A seguir, será abordado desde a origem da motivação, enfocando sua parte conceitual, além das teorias motivacionais, como também a motivação no trabalho, até a motivação específica no setor público.

2.3 Conceituando a motivação

Os primeiros conceitos sobre a motivação remontam aos pensamentos dos filósofos da antiguidade. Nestes pensamentos detecta-se dois empecilhos básicos para motivação: hedonismo e idealismo.

De acordo com Lopes (1980, p. 1) o hedonismo explica “que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto”. Em outras palavras, é necessário tornar agradável o local de trabalho, assim como as condições da realização do mesmo. Ainda para o mesmo autor, o idealismo é “a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a motivação mais alta” (LOPES, 1980, p. 1). Neste caso, é

preciso que as empresas ajam de forma justa, reconhecendo o trabalho bem executado e incentivando os funcionários a crescer de acordo com seu desempenho.

Embora o interesse pelo estudo tenha surgido há séculos, a preocupação das organizações com a motivação é recente. Para Limongi-França et al. (2002) antes da revolução industrial a motivação tinha a forma de punição, criando um ambiente generalizado de medo. De acordo com Bergamini (2008, p. 19), “tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física”.

Entretanto, com a chegada da revolução industrial, a motivação deixou de ser vista como punição e passou a ser vista como uma resposta ao estímulo financeiro.

Conforme define Bergamini (2008, p. 20):

Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditou-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Modernamente, o princípio da motivação reside no relacionamento das necessidades/deficiência e impulsos/objetivos. Estas condições estão atrelados aos fatores extrínsecos, ou, como alguns estudiosos denominam, fatores de higiene (LOPES, 1980). Estes fatores, citados pelo autor, são oferecidos pela empresa afim de motivar os funcionários e, por consequência, aumentar seu rendimento no trabalho.

Conforme define Maximiano (2007, p. 233):

Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho.

Entretanto, com a crescente sofisticação da motivação no trabalho, foi notado que estes fatores são apenas condições que quando cessadas, as pessoas voltam ao estado que estavam antes destas condições serem aplicadas, na maioria das vezes em um estado ainda mais crítico. Bergamini (1990) enfatiza a ideia, dizendo que as pessoas podem mudar seus comportamentos através dos fatores extrínsecos que são submetidas, porém a partir do momento que esses fatores são cessados, os

indivíduos voltam a ser desmotivados, ou melhor, nunca foram motivados, apenas foi algo momentâneo.

Neste contexto surge a motivação intrínseca, que parte do pressuposto que o processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. Sendo a motivação algo intrínseco, que por sua vez, depende apenas da pessoa, não é possível que uma segunda pessoa consiga despertar em seu semelhante a motivação (BERGAMINI, 2003).

Ainda para Bergamini (2013), a motivação pode ser definida como um fator intrínseco, um motivo para ação que surge no interior de cada indivíduo, onde ele é motivado por metas e objetivos pessoais, sendo assim, motivar é algo difícil nas organizações, levando em conta que todas as pessoas são diferentes umas das outras e tem objetivos muito distintas.

Na visão de Maximiano (2007, p. 233) a motivação, no caráter intrínseco, é definida como:

Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetadas por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Como decorrência dos diversos conceitos sobre motivação aqui apresentados, aceitamos que o ato de motivar uma pessoa é muito mais complexo do que imaginamos. Talvez não seja possível motivar uma pessoa, já que cada um carrega dentro de si seus próprios objetivos e expectativas. Porém, esses objetivos e expectativas muitas vezes encontram-se adormecidos no intrínseco da pessoa. Desta forma, o grande desafio não é motivar e sim ativar esses objetivos através de fatores extrínsecos (BERGAMINI, 1990).

Análises e pesquisas sobre os conceitos apresentados originaram diversas teorias que visam explicar o processo motivacional. As teorias mais plausíveis serão detalhadas no capítulo seguinte.

2.4 Teorias motivacionais

Em qualquer organização, seja pública ou privada, as teorias motivacionais podem ser divididas em dois grandes grupos. No primeiro grupo encontra-se as necessidades humanas, que está atrelado aos fatores extrínsecos, ou seja, ambiente no qual ela exerce sua função; já no segundo grupo, encontra-se as teorias cognitivas, que está atrelado aos fatores intrínsecos, ou seja, fatores que vem de dentro do funcionário (BERGAMINI, 1990).

Para Maximiano (2007) as teorias motivacionais visam explicar o comportamento e o desempenho do funcionário na organização. Ainda para o autor, essas teorias dividem-se em dois grupos: teorias de processos, que visa compreender o mecanismo e a dinâmica da motivação; e a teoria de conteúdo, que procura explicar os fatores que influênciam o comportamento motivacional.

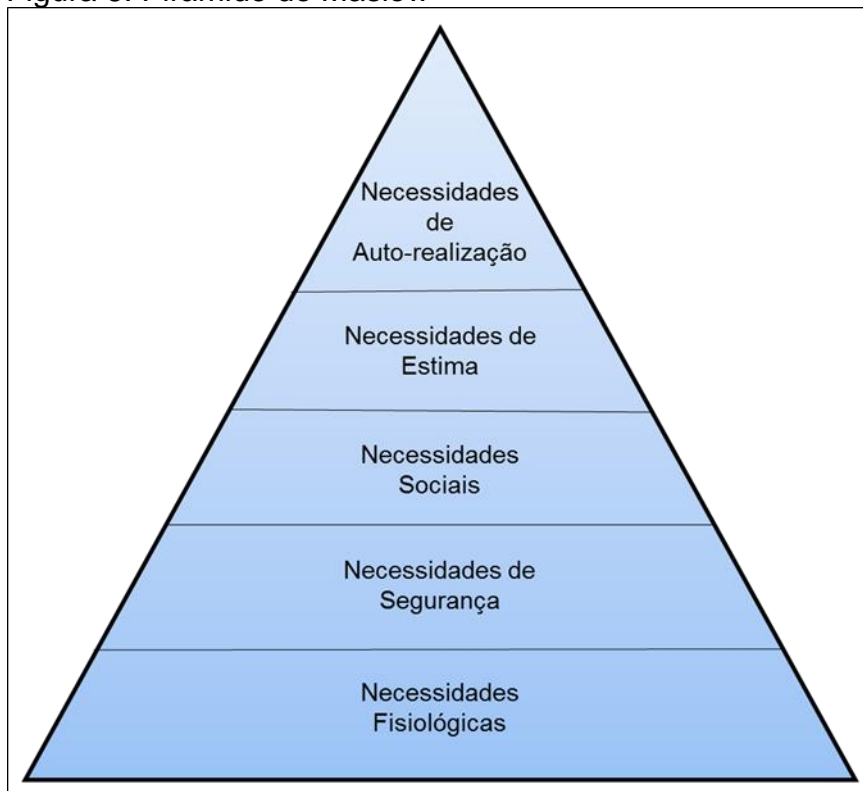
Compreende-se, então, que existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com seus princípios e características próprias. A seguir serão apresentados as principais teorias motivacionais para melhor entendimento do assunto.

2.4.1 A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, ou, como é popularmente conhecida, a pirâmide Maslow, foi proposta em 1943, tendo como princípio que a motivação nasce através da busca de satisfazer as necessidades humanas. Atualmente é a teoria mais conhecida no campo da motivação e referência da literatura sobre comportamento organizacional (BERGAMINI, 2008). Para Maslow, as necessidades estão agrupadas hierarquicamente e sua insaciável busca por satisfazê-las é a causa da motivação humana (VERGARA, 2009). De acordo com Robbins e Decenzo (2004), essa hierarquia é vista como uma pirâmide, tendo em sua base as necessidades mais baixas, ou seja, necessidades de sobrevivência; e no topo as necessidades mais altas, ligadas diretamente a auto realização. Assim, quando cada nível é satisfeito, o nível seguinte torna-se uma necessidade.

A classificação dessas necessidades, resulta em cinco necessidades universais e são organizadas hierarquicamente conforme a figura 6 a seguir:

Figura 6: Pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 298)

Segundo Chiavenato (2007) as necessidades humanas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes:

- **Necessidades fisiológicas:** são necessidades que dizem respeito à sobrevivência do indivíduo, como fome, repouso, sede, desejo sexual, etc. São as necessidades básicas para manutenção da vida do indivíduo e a sobrevivência de sua espécie.
- **Necessidades de segurança:** refere-se a necessidade de estar livre de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca incessante pela segurança, estabilidade, ambiente ordenado e previsível, são os empecilhos típicos dessa necessidade.
- **Necessidades Sociais:** Uma vez satisfeitas as necessidades da base da pirâmide, o indivíduo passa a sentir necessidade de uma vida social agradável

com outras pessoas. Amizades no trabalho, afeição, trocas de afetos e participação em grupos estão relacionados com essa necessidade.

- **Necessidades de estima:** Estão ligados à auto avaliação do indivíduo e sua autoestima. Essa necessidade de estima conduz sentimentos de autoconfiança, auto apreciação, amor próprio, reputação, status, capacidade e utilidade.

- **Necessidades de auto realização:** Relacionado com desejos de cumprir o máximo de seu potencial. São necessidades que expressam aquela vontade de torna-se mais, e de conseguir ser aquilo que sempre almejou, com seu próprio esforço.

Desta forma, compreende-se que a busca para satisfação das necessidades proposta por Maslow é o que motiva as pessoas. Para Bergamini (2013) a compreensão da motivação, na visão de Maslow, é o impulso ou necessidade que pressionar o indivíduo a satisfazer as necessidades humanas.

2.4.2 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Em 1950, Herzberg iniciou os estudos através de teorias já existentes no campo motivacional. Entretanto, diferente dessas teorias, Herzberg focou suas pesquisas no universo profissional e não no humano, como no caso de Maslow. O psicólogo americano após muitas pesquisas e entrevistas com diversos profissionais, evidenciou que o comportamento das pessoas no trabalho, são divididas em 2 fatores: os higiênicos e os motivacionais. Tais evidências, foi levada ao público em 1959, e ficou conhecida como teoria dos dois fatores.

De acordo com Maximiano (2010), a teoria dos dois fatores é dividida em duas necessidades distintas:

- **Fatores motivacionais (intrínseco):** são fatores que motiva o indivíduo e estão relacionado com o trabalho em si. São fatores como: atribuições do cargo; plano de carreira; desafios e a realização de algo importante; reconhecimento pelo seu desempenho. Esses fatores são responsáveis pela satisfação.

- **Fatores Higiênicos (extrínseco):** são fatores que estão relacionados com as condições do trabalho, tais como: estilos de liderança, relações entre

funcionários, salários e benefícios, condições físicas e estabilidade no trabalho. Esses fatores, tem como função diminuir a insatisfação na organização.

Segundo Robbins e Decenzo (2004), quando as pessoas se mostravam insatisfeitas com seus cargos, atribuíam ao ambiente de trabalho (fatores de higiene). Já o oposto, quando sentiam-se satisfeitas, atribuía o mérito a si próprio (fatores motivacionais). Assim, podemos afirmar que a ausência de satisfação não é insatisfação, e sim nenhuma satisfação.

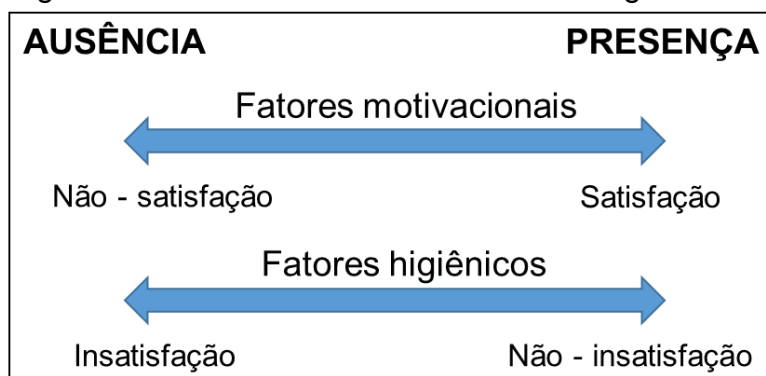
Conforme define Limongi-França et al. (2002, p. 253):

A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada à natureza do trabalho em si. Assim, o oposto de satisfação não é insatisfação, e sim não-satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim não-insatisfação. Mais do que um jogo de palavras, essas diferenças são a essência da proposta de Frederick Herzberg.

Desta forma, concluímos que os fatores responsáveis pela satisfação são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação, ou seja, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas ausência de satisfação. Assim como o oposto da insatisfação é a sua própria ausência e não a satisfação (CHIAVENATO, 2002).

A figura 7 ilustra a diferença entre a ausência e a presença dos fatores motivacionais e higiênicos:

Figura 7: Fatores motivacionais e fatores higiênicos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p.118)

Para Aguiar (1992) a teoria dos dois fatores de Herzberg diferencia a satisfação no trabalho da motivação no trabalho. Para a autora, os fatores que levam à satisfação no trabalho, denominados de fatores higiênicos, estão relacionados com as condições

em que o trabalho é executado. Já os fatores motivacionais estão diretamente relacionados com o tipo de tarefa ou trabalho, e influenciam o desempenho do funcionário na organização.

Assim, segundo Robbins e Decenzo (2004), um gestor que tente eliminar qualquer fator que possa gerar insatisfação a sua equipe, pode conseguir apenas a não-satisfação de seus liderados e não a motivação, devido a insatisfação ser algo extrínseco (fatores de higiene). Para os autores, é preciso enfatizar motivadores como atribuições mais complexas e a realização no trabalho, afim de contribuir com o funcionário em sua busca intrínseca por motivação.

2.4.3 A teoria X e a teoria Y de McGregor

Robbins e Decenzo (2004) descrevem a teoria de McGregor, como duas vertentes distintas em relação a natureza dos seres humanos. A primeira teoria, basicamente negativa, é denominada de teoria X, onde o trabalhador é visto como preguiçoso; já a segunda teoria é oposta, ou seja, positiva, denominada de teoria Y, onde o trabalhador é motivado pela função que exerce. Para os autores, McGregor concluiu que o gerente mantém sua opinião sobre a natureza humana, baseada em pressupostos positivos ou negativos, e seu comportamento diante dos funcionários é moldado de acordo com essas preposições.

Segundo Chiavenato (2007), as teorias x e y podem ser entendidas como:

- **Teoria X:** trata-se de um homem preguiçoso por natureza, evitando trabalho ou trabalhando o mínimo possível por estímulos como bônus e salário. É um homem sem ambição, não assume responsabilidade e prefere receber ordens. Sua personalidade é egocêntrica, sempre com objetivos individuais e diferentes dos objetivos da empresa que atua. E, por preferir segurança e estabilidade, não está disposto a qualquer mudança em seu ambiente de trabalho.
- **Teoria Y:** nesta teoria, o homem vê o trabalho como fonte de satisfação e motivação. Assim, não mede esforços para desempenhar suas atribuições. Possui mente aberta, disposto a encarar novos desafios, seja na empresa que atua ou em uma nova oportunidade de emprego, além de possuir grande capacidade em assumir responsabilidades que não é de seu ofício

O quadro 4 ilustra como os gerentes enxergam seus liderados pela óptica da teoria x e y de McGregor:

Quadro 4: Visão dos gerentes pela óptica das teorias X e Y

TEORIA X: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓPTICA DA TEORIA X (NEGATIVA) ACREDITA QUE:
1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.
3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.
TEORIA Y: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓPTICA DA TEORIA Y (POSITIVA) ACREDITA QUE:
1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural, como descanso ou lazer.
2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.
4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Fonte: Adaptado de Robbins e Decenzo (2004, p. 155)

Embora não seja propriamente uma teoria motivacional, e sim uma maneira de ver as ações das pessoas perante suas atribuições. A teoria de McGregor é uma excelente ferramenta para gestores que busca motivação de sua equipe, pois o comportamento dos líderes influencia diretamente no motivacional de seus liderados, cabe o líder conhecer as características de sua equipe, para conseguir maior êxito nessa busca.

2.4.4 A teoria da contingência de McClelland

Assim como a teoria das necessidades de Maslow, McClelland buscou, através das necessidades, compreender os fatores que motivam os indivíduos em um ambiente organizacional. Robbins e Decenzo (2004, p. 208) afirma que “David McClelland nos ajudou a entender a motivação em um ambiente organizacional, focalizando aspectos característicos da personalidade”.

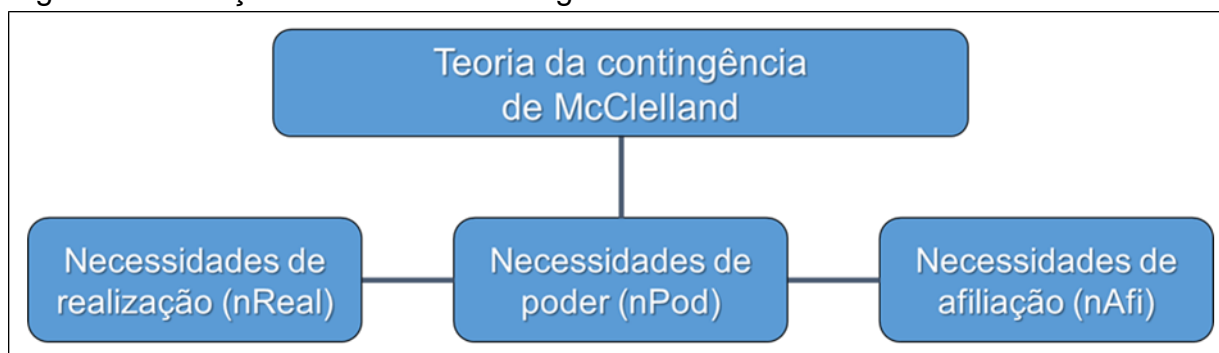
Para Maximiano (2010), McClelland acreditava que a motivação era dinâmica, e defende três necessidades como principais impulsores para motivação humana.

Essas necessidades são classificadas como: necessidades de realização, necessidades de poder e necessidade de filiação.

Estas necessidades, conforme Robbins e Decenzo (2004), podem ser detalhadas na descrição abaixo e ilustradas, posteriormente, na figura 8.

- **Necessidade de Realização (nReal):** trata-se do impulso de se superar, de se realizar como profissional ou como pessoa no ambiente em que vive ou trabalha. Em suma, necessidade de sucesso.
- **Necessidade de Poder (nPod):** necessidade de controlar ou influenciar o comportamento de terceiros, ou seja, o desejo por controlar pessoas.
- **Necessidades de Afiliação (nAfi):** é a necessidade de ser aceito, de ser amado e de ter amigos, ou seja, necessidade de relacionamentos interpessoais.

Figura 8: Ilustração da teoria da contingência



Fonte: Adaptado de Robbins e Decenzo (2004, p. 157)

De acordo com Maximiano (2010), as principais características das pessoas, segundo a teoria de McClelland, são:

- **Pessoas do tipo nReal:** buscam metas desafiadoras, mas viáveis; não se arriscam em situações duvidosas; se importam mais com as metas do que com as possíveis recompensas; necessitam de feedback sobre sua atuação.
- **Pessoas do tipo nPod:** buscam, de qualquer forma, o poder de influenciar terceiros; desconsideram o valor material e prezam apenas o que pode fazer com seu poder; sempre estão hábitos a realizar atividades extras, desde que estejam no comando.
- **Pessoas do tipo nAfi:** sofrem de carência por não possuir habilidades interpessoais; suas necessidades são atendidas no âmbito informal, ou seja,

conversas paralelas nos corredores ou almoço; dão enfoque a relação interpessoal do que à realização das metas, prejudicando o desempenho da empresa.

2.4.5 A teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa de Vroom, também conhecida como teoria da expectativa, supõe a correlação de três fatores, e são diretamente ligadas ao ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2005) a teoria de Vroom sustenta que um indivíduo tende agir de determinada maneira com base na expectativa de que o ato será seguido por um certo resultado, e da atratividade que este resultado exerce no indivíduo.

Na visão de Maximiano (2007, p. 242), a teoria da expectativa procura “explicar como as crenças e expectativas das pessoas combinam-se com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional. Essa teoria retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar”.

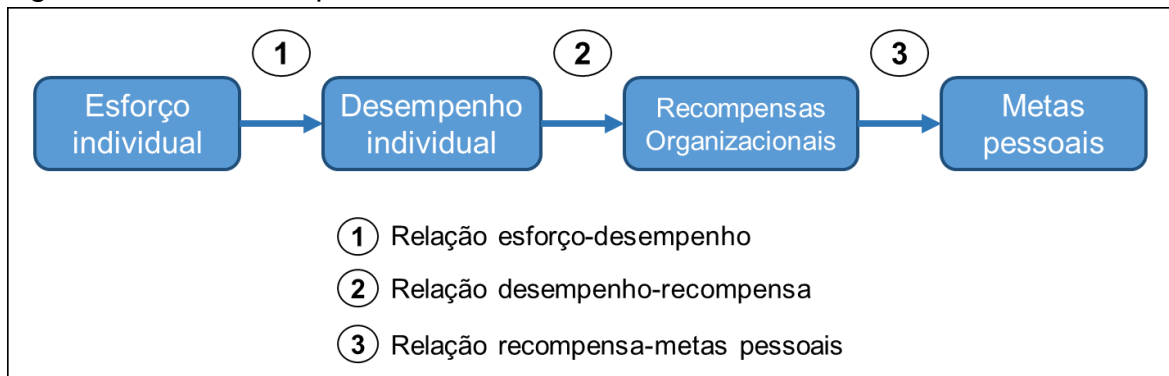
Em termos mais práticos, o funcionário se sente motivado a exercer um grande esforço em seu trabalho, pois acredita que isso irá resultar numa boa avaliação de desempenho; e que desta avaliação resulte em recompensas, como uma promoção ou aumento de salário; e, assim, possa satisfazer suas metas e objetivos pessoais (ROBBINS; DECENZO, 2004).

A teoria da Expectativa enfoca três variáveis ou relações:

1. Relação esforço-desempenho: A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa: o grau em que indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. Relação recompensas-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBBINS, 2005, p. 148).

A figura 9 ilustra as três relações da teoria da expectativa.

Figura 9: Teoria da expectativa



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 148)

Em suma, o foco da teoria de Vroom é a compreensão das metas de cada indivíduo e a relação entre: esforço e desempenho; desempenho e recompensa; e, finalmente, recompensa e metas pessoais realizadas.

2.4.6 Integrações das teorias motivacionais

Embora as teorias aqui apresentadas partem, até certo ponto, de pressupostos distintos por diferentes estudiosos da área, a semelhança entre elas é notório, embora sejam amplamente criticadas pela suas validações.

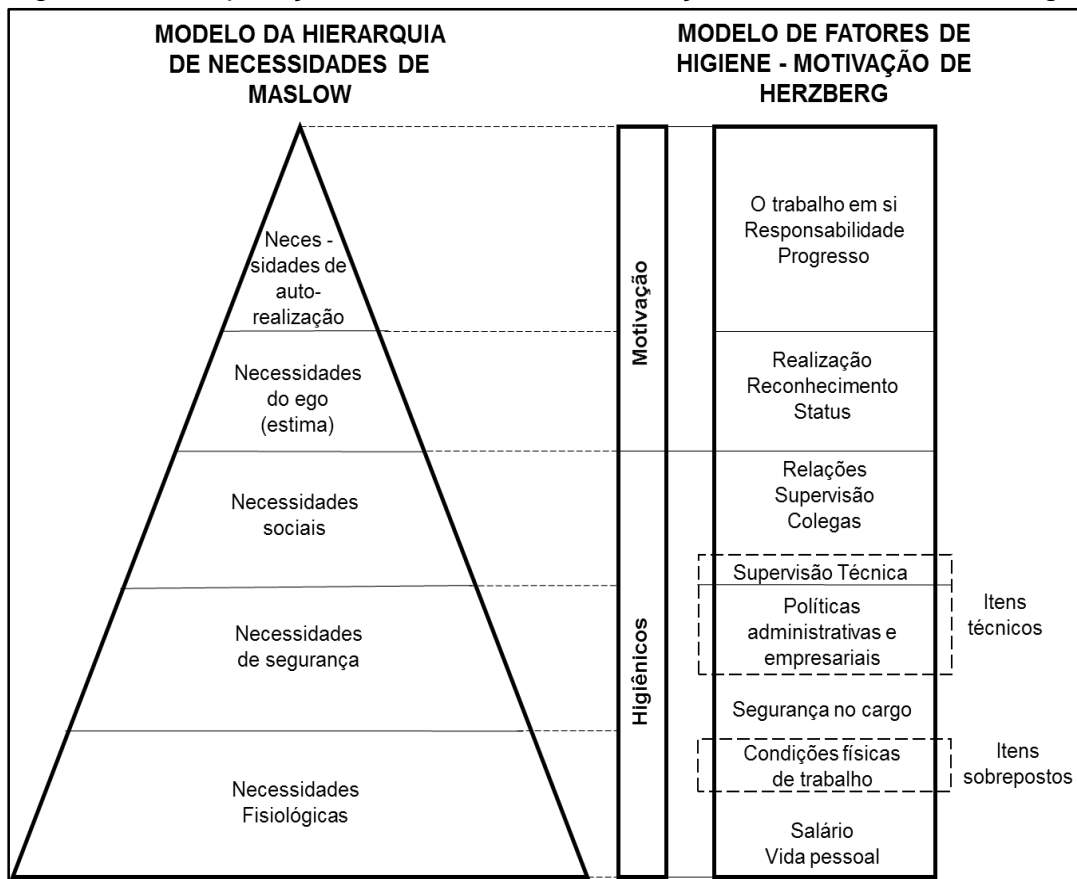
De acordo com Robbins (2005), o fato das teorias motivacionais terem apenas embasamento científico como validação, dificulta a escolha de uma opção correta. O autor enfatiza que se uma única teoria tivesse sido comprovada na prática, o processo de escolha poderia ser mais simples. No entanto, não existe uma competição entre elas. O fato de uma delas ser considerada válida não anularia as demais automaticamente. Na verdade, elas são complementares, por isso a semelhança já citada entre elas. O desafio, então, não é escolher uma opção e sim entender seu inter-relacionamento.

Trazendo como exemplo o caso das teorias das necessidades humanas, ou seja, as teorias de Maslow e Herzberg, ambas apresentam muitos pontos de concordância. Segundo Chiavenato (2002), os fatores higiênicos da teoria de Herzberg se assemelham com as necessidades primárias descritas na hierarquia de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, além de algumas necessidades

sociais), enquanto os fatores motivacionais de Herzberg relacionam-se com as necessidades secundárias de Maslow (necessidades de estima e auto-realização).

A figura 10 ilustra esses pontos de concordância.

Figura 10: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 121)

Ainda para o autor, “a teoria de Herzberg também apresenta pontos de concordância com as teorias X e Y de McGregor” (CHIAVENATO, 2002, p. 121).

Conforme mostra o quadro 5:

Quadro 5: Comparação dos modelos de motivação de McGregor e Herzberg

Suposições da teoria "X" e "Y" de McGregor	Levam a uma ênfase nos:	Fatores higiênicos ou de instalação de Herzberg
• Muitas pessoas não gostam do trabalho.		• Pagamento
• Muitas pessoas precisam de cargos rigidamente definidos e de supervisão fechada.		• Condições de trabalho • Supervições eficaz
• Muitas pessoas desejam segurança no cargo, com direção detalhada pela administração.		• Boas relações grupais • Políticas da companhia favoráveis
• O trabalho é uma atividade humana natural.		• Realização
• Autocontrole é eficaz quando as pessoas estão ligadas a objetivos que elas estão perseguindo.		• Reconhecimento
• O reconhecimento com objetivos é melhor quando as necessidades de estima e de auto-realização podem ser satisfeitas no processo.		• Trabalho desafiante • Responsabilidade
• A capacidade de inovação é amplamente distribuída na população em geral.		• Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 122)

No entanto, Chiavenato (2007) ressalta que as teorias de necessidades humanas – a de Maslow, que baseia na hierarquia das necessidades humanas; e a de Herzberg, que se baseia em dois fatores – partem dos pressupostos que os métodos por eles utilizados é válido para todas as pessoas e para diversas situações. Para o autor, a evidência dos estudos atuais sobre motivação, tem demonstrado que isso nem sempre está certo. Pois as pessoas reagem diferentemente de acordo com a situação que se encontram.

É nesse contexto que surge a teoria desenvolvida por Victor Vroom, que aborda mais a questão do indivíduo, e não de um grupo de pessoas. Conforme descreve Montana e Charnov (1998, p. 215):

A abordagem das necessidades de motivação, desenvolvida por Maslow e Herzberg, não faz concessões adequadas para as diferenças entre as pessoas; a abordagem de Vroom tenta explicar o comportamento em termos de metas individuais e as expectativas de se alcançar essas metas.

Ainda para os autores, “a teoria motivacional da expectância permite as diferenças nos indivíduos e diz que eles serão motivados por suas expectativas pessoais por recompensas e suas preferências por essas recompensas” (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 216).

Nesse contexto, podemos encontrar na literatura diversas teorias que procuram explicar o processo motivacional dentro das organizações, o que permite uma melhor

gestão. Sendo assim, para apresentar essas teorias de uma forma sintetizada, foi elaborado um quadro com base em Chiavenato (2008), onde descreve o conceito e a estratégia para cada teoria motivacional abordada nesse trabalho. Essa relação pode ser observada abaixo, no quadro 6.

Quadro 6: Comparação das teorias motivacionais

Teoria	Autor	Conceito de motivação
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Maslow (1943)	A motivação deriva de necessidades existentes dentro de cada pessoa.
Teoria X e Y	McGregor (1960)	Os gestores desenvolvem ideias sobre os empregados (X e Y).
Teoria dos Dois Fatores	Herzberg (1959)	As pessoas são motivadas pelo trabalho em si e por fatores diretamente relacionados.
Teoria da Contingência	McClelland (1961)	As necessidades são adquiridas no momento em que o indivíduo começa a interagir com o ambiente.
Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	A motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-lo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008, p. 199)

De fato, as teorias discutidas nesse capítulo tratam de diferentes variáveis de resultados. Algumas, por exemplo, são voltadas para os fatores extrínsecos, ou seja, ambiente no qual o servidor está inserido; enquanto outras enfatizam os motivos intrínsecos que motiva um funcionário. Mas todas visando entender melhor o processo motivacional.

2.5 Aspectos motivacionais no trabalho

Na área da administração, os estudos e teorias da motivação no trabalho visam entender e, por consequência, explicar os motivos que influenciam o desempenho e comportamento das pessoas no trabalho. Uma vez que o rendimento dos funcionários depende, em parte, de sua motivação, e o rendimento da empresa depende do anterior, o entendimento do comportamento motivacional dos funcionários é de suma importância na administração das organizações (MAXIMIANO, 2007).

Leboyer (1994 apud BERGAMINI, 2013, p. 146) define o comportamento motivacional dentro do contexto organizacional como:

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio.

Já para Maximiano (2000, p. 347) motivação para o trabalho consiste em um “processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. Toda ação orientada para algum tipo de desempenho (assim como, de forma geral, todo comportamento) sempre é motivada”.

Entretanto, administrar a motivação no ambiente de trabalho constitui um dos grandes desafios das organizações. Embora muitas empresas buscam quem motivar seus funcionários afim de conseguir melhores resultados na eficiência do trabalho, muitas falham perante a complexidade do assunto. Visto que “o processo psicológico da motivação é extremamente complexo, tanto em sua natureza quanto ao seu significado” (LOPES, 1980, p. 4).

Bergamini (2008) enfatiza que a motivação no trabalho cobre uma grande variedade de formas comportamentais. Para autora, a diferença de interesses percebida entre os trabalhadores permite aceitar que as pessoas não agem pelas mesmas ações. Na mesma linha de pensamento, Limongi-França et al. (2002, p. 250) ressaltam que “diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também têm diferentes contribuições a fazer à organização”.

Sendo assim, fica difícil, para não dizer impossível, criar um método para motivar uma equipe, visto que os funcionários são singulares. Isso se dá pela bagagem cultural que ele carregou desde sua infância até sua vida profissional, sendo assim, um método pode funcionar para um determinado grupo, ou até mesmo uma única pessoa, e não funcionar com o quadro de funcionários em si (BERGAMINI, 1990).

No entanto, pelo fato da motivação se manifestar através do comportamento do indivíduo e este, por sua vez, através do desempenho no trabalho, as empresas abraçam a ideia de motivar seus funcionários recorrendo a práticas motivacionais. Na visão de Maximiano (2007) essas práticas motivacionais consistem em incentivos e recompensas que as empresas oferecem como forma de aumentar o desempenho de seus empregados.

Bergamini (1998, p.12) descreve, até certo ponto, como positiva a inserção de premiação:

Haverá uma reação positiva imediata a partir do lançamento da ideia de premiação na empresa. Isso faz parecer que os efeitos desejados sejam inquestionavelmente atingidos. Isso ocorre porque, acostumados a receber apenas seus salários mensais, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um “algo mais” pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Essa reação positiva tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Passada a novidade o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas.

Compreende-se, então, que os procedimentos utilizados para aumentar o desempenho no trabalho, tais como premiação por produtividade, tem um sucesso enganoso inicialmente, com perigosas consequências futuras. Uma vez aplicada, a premiação não pode mais ser cessada, pois acarretaria desmotivação aqueles que visavam conseguir a premiação. Além do mais, receber mais de uma vez o mesmo prêmio ou receber um prêmio inferior também geraria desmotivação (BERGAMINI, 1995).

O precoce sucesso das práticas motivacionais nada mais é que uma falsa motivação, conforme descrito anteriormente. Para Bergamini (2003) essa falsa motivação obtida através da premiação, nada mais é que um condicionamento. Sendo que na ausência da premiação a motivação acaba, ou seja, não foi uma motivação e sim ápices de felicidades que se prolonga até o momento que essa condição se perpetua no âmbito da empresa.

Desta forma, o comportamento das pessoas perante uma premiação, ou seja, um condicionamento, passa a ser dirigido pelas empresas que possuem o controle das variáveis disponível no ambiente de trabalho. Tais variáveis podem ser positivas como, por exemplo, aumento de salário; ou negativas em forma de punição (BERGAMINI, 2008).

Numa perspectiva mais imoral, premiar pelo desempenho ou qualidade do serviço nada mais é que uma forma de controlar os funcionários. De acordo com Aguiar (1992), a organização utiliza de recompensas e punições (reforço positivo e negativo), tais como salários, planos de carreira, promoções e etc., com o intuito de controlar o comportamento dos seus subordinados no ambiente de trabalho. Para a autora, a utilização de recursos não visa trabalhar o motivacional dos funcionários e sim controlar, e, de uma certa forma, padronizar o comportamento dos seus funcionários, condicionando-os em direção dos objetivos da empresa.

Neste contexto de condicionamento, os empregados enxergam seu trabalho como uma forma de levantar recursos financeiros, afim de buscar felicidade fora do ambiente de trabalho. É neste momento que o funcionário se vê perdido no papel que desempenha na organização. Aquela motivação inicial que teve no momento de ser contratado passa a ser visto como fonte de sofrimento, visto que ele não tem oportunidade de realizar os desejos internos, já que é condicionado há um comportamento no trabalho (BERGAMINI, 1990).

Outro aspecto relevante para o fracasso desses programas de incentivos é fato da motivação no trabalho ser algo intrínseco, ou seja, a motivação vem do interior da pessoa. Desta forma, por mais que as empresas lance mirabolantes programas de premiação elas não consegue extrair a motivação dos funcionários. Conforme salienta Aguiar (1992, p. 270): “a motivação é resultante de pulsões internas, de desejos e de necessidades individuais que cada pessoa como ser único busca concretizar. O meio externo, as organizações, não são a origem da motivação humana”. Já para Bergamini (1998, p. 14), “a motivação intrínseca não sofre pacificamente a ação de nenhuma força ou pressão que não seja aquela oriunda do próprio mundo interior de cada um”.

Com decorrência dos aspectos motivacionais aqui apresentados, compreende-se que a motivação, no âmbito organizacional, é um paradigma que precisa ser quebrado. Quanto mais as empresas tentam motivar seus funcionários, mais claramente elas percebem que a motivação está ligada a um aspecto que elas não têm controle e não podem comprar, tal aspecto é a própria felicidade pessoal. No

entanto, as empresas podem ajudar ou, até mesmo, despertar a motivação intrínseca dos seus funcionários; e, criando um ambiente favorável, ela consegue criar uma sintonia entre as motivações extrínsecas e motivações intrínsecas.

2.6 Motivação no setor público

Atualmente no setor público há grande dificuldade quando o assunto é motivação, pois, de um modo geral, não existem um planejamento estratégico como ocorre no setores privados. Outro grande empecilho é a falta de referencial teórico, pois a literatura sobre a motivação na área privada é, relativamente ampla, no entanto, aquela específica na área pública é escassa, de difícil localização (TEIXEIRA; BASSOTTI; SANTOS, 2013).

Entretanto, é válido ressaltar que as mesmas teorias motivacionais aplicadas nas organizações privadas, no qual foram descritas neste trabalho, também são praticáveis aos funcionários público, ou seja, a motivação no setor público possui os mesmo princípios e conceitos que a motivação no setor privado. No entanto, um fator distingue a motivação em ambos setores: suas características.

Desta forma, o que difere a motivação pública, quando comparada com a privada, são certas peculiaridades e características. Conforme salienta Rodrigues, Neto e Filho (2014, p. 256): “algumas características peculiares das instituições do setor público influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas”.

Sendo assim, este capítulo buscou descrever as características e aspectos encontrados no campo motivacional das organizações públicas, com o propósito de contribuir para a fundamentação teórica deste trabalho e maior compreensão do assunto.

Inicialmente, Bergue (2011, p. 20) resalta as características da motivação, quando aplicada na administração pública:

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade

decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

Dentro das características que particularizam a motivação no setor público, a estabilidade de um servidor público assume posição de destaque nas discussões acerca da gestão de pessoas, em especial quando o assunto é motivação. Segundo Bergue (2011, p. 13), “[...] não são raras as vozes que apontam essa figura jurídica como fator de acomodação do agente público.”

A possibilidade de aquisição de estabilidade, após aprovação no concurso público, constitui uma das principais características dos cargos públicos. Para Rodrigues, Neto e Filho (2014), essa característica estimula o candidato a ingressar no setor público devido a segurança no cargo ou pela garantia de igualdade, visto que para ocupar o cargo o candidato sobressaiu perante seus adversários durante o processo de admissão (concurso público) e, portanto, fez por merecer o cargo.

No entanto, essa mesma motivação chamada de estabilidade para ingressar no cargo público, pode se transformar em um aspecto negativo, visto que o servidor sabendo de sua estabilidade, pode ficar desmotivado com decorrer do tempo, e, por isso, diminuir seu desempenho no trabalho.

Conforme descreve Bergue (2010, p. 30):

Os ataques ao instituto da estabilidade, no âmbito do serviço público assentam-se fundamentalmente na crença de que o servidor público, em casos específicos, quando adquirir tal direito, passa a ter uma postura mais “relaxada”, reduzindo seu ritmo de trabalho, baseado na crença de estar fora de alcance a possibilidade de perda do cargo.

Em outras palavras, a associação da estabilidade com o desempenho no serviço público é inevitável. De fato, existe a crença que os funcionários públicos são acomodados ao cargo, e, portanto, desmotivados para se empenhar no serviço.

No entanto, Bergue (2011) ressalta que a estabilidade não é um incentivo para que os servidores se sintam desmotivados e posteriormente diminuam seu desempenho no trabalho. Para o autor, o ritmo de trabalho, seja privada ou pública, é dada pela administração (gestão), que define qual será o melhor processo para execução do trabalho, além de empregar da melhor forma possível os recursos disponíveis.

Ainda para o autor, se o gestor admitir a hipótese de que a estabilidade retira a condição de demitir um funcionário indolente, esse gestor tem que conviver com a noção que administrar a motivação de funcionários públicos é, essencialmente, aplicar mecanismos de coerção (BERGUE, 2011). Cabe destacar, que tais mecanismos foram abordados no capítulo 2.5 (aspectos motivacionais no trabalho), onde ressalta a motivação extrínseca, que atua como forma condicionante ou como punição, como a demissão do servidor.

Neste contexto, a desmotivação causada pela estabilidade devem ser tratadas como um problema de gestão, onde o talento e potencialidade de cada servidor não estão sendo bem geridas ou utilizadas em benefício do interesse público. Conforme descreve Bergue (2010, p. 32): “Defende-se, isso sim, que o baixo desempenho e desmotivação no setor público emergem mais como um efeito cujas causas podem estar associadas a uma séria deficiência de gestão”.

Em suma, a suposta desmotivação e baixo desempenho no trabalho não podem ser atribuída exclusivamente à estabilidade, muito menos generalizar unicamente no setor público. O que acontece, na verdade, é o fato da administração pública, em termos gerais, carecer de profissionais dotados de competências quando o assunto é relacionado com gestão de pessoas, em especial motivação (GOMES; QUELHAS, 2013).

Ainda como características que diferenciam a motivação no âmbito público com o setor privado, Klein e Mascarenhas (2016) sinaliza a questão da propriedade e a decorrente facilidade de adquirir vantagens sem que se imponham efetivas barreiras como no caso do setor privado; além da menor intensidade ou, na maioria das vezes, ausência das ferramentas de coerção e punição do funcionário, algo comum no setor privado. Para os autores, essas características levantadas diferenciam a motivação no âmbito público do setor privado, tendo um forte impacto do comportamento humano e, por sua vez, no desempenho do trabalho.

Neste contexto, Gomes e Quelhas (2013) ressalta que os administradores públicos devem ser capazes de compreender os mecanismos motivacionais no ambiente organizacional para reverter ou, ao menos, minimizar esses fatores descritos na motivação pública. Para os autores, os mecanismos motivacionais nas organizações públicas não diferem das abordagens envolvendo obras no campo privado, como, por exemplo, as teorias de Maslow, Herzberg, Vroom ou McClelland.

Embora essas teorias tenha sido amplamente descritas no capítulo 2.4 (teorias motivacionais), é válido ressaltar algumas características dessas teorias quando aplicadas à esfera pública.

Um excelente exemplo é a teoria dos dois fatores de Herzberg, no qual às pessoas são motivadas pelo trabalho em si e por fatores relacionados ao cargo. A teoria de Herzberg, onde encontramos fatores relacionados aos fatores motivacionais (intrínseco) e aos fatores higiênicos (extrínseco), o administrador público pode diagnosticar a satisfação dos servidores, pelos pressupostos motivacionais e higiênicos, em relação aos cargos e sua colocação na estrutura organizacional, e, portanto, elaborar um planejamento estratégico necessário (BERGUE, 2010).

A teoria da expectativa de Victor Vroom, por sua vez, possui suas características quando aplicada ao âmbito público. Segundo Bergue (2011), um funcionário público tenderá a empreender maior esforço em uma determinada atividade em relação a sua percepção de que esse esforço será bem avaliado; além de conduzir a percepções de recompensas organizacionais, seja elas econômicas ou simbólicas, tais como promoção para uma chefia, gratificação ou pontuação para promoção na carreira; e, por fim, que essas recompensas promoverão o alcance de objetivos pessoais, tais como lazer, consumo, bens materiais, etc.

Nesse contexto, a motivação para busca de recompensas e, posteriormente, para realização pessoal de metas, podem ser definidas como um fator intrínseco, ou seja, motivos para um determinado comportamento ou ação que surgem no interior do servidor.

Klein e Mascarenhas (2014, p. 2), enfatiza essa questão: “os servidores públicos são fortemente motivados por dimensões intrínsecas ou simbólicas do trabalho, tais como o reconhecimento do trabalho, comportamento pró-social, recompensas por desempenho, e prazer com o trabalho.”

Sendo assim, ao reconhecermos que a motivação está fortemente ligado ao sentido do trabalho, é possível promover programas específicos aos servidores, não com intuito de motivar, visto que o processo motivacional é intrínseco, mas com o intuito de oferecer fatores de satisfação para os servidores em busca da sua motivação intrínseca (BERGUE, 2011).

Para Bergue (2010) alguns desses programas específicos podem ser descritos como: programa de reconhecimento dos servidores, programa de envolvimento

ampliado dos servidores, programa de remuneração por habilidades adquiridas e, por fim, programas de benefícios.

Entre eles, é válido enfatizar o programa de reconhecimento, onde envolve, de acordo com Bergue (2011, p. 37), ações como:

- reconhecimento público (portarias, eventos, símbolos, brindes, folgas, cursos, bônus etc.) evidenciando o bom desempenho de servidores (indivíduos) e da equipe perante os demais e a Administração Pública;
- melhoria de processos (propondo desafios orientados para a melhoria de processos, estruturas e desempenho); e
- sugestões (criar espaços para que os agentes possam expressar suas ideias e sugestões para o desenvolvimento da organização).

O programa de envolvimento ampliado dos servidores, que, segundo Bergue (2011, p. 38), atinge ao âmbito da interação propondo a formação de grupos:

- de estudo de melhorias (reconhecer a existência de agentes detentores de competências específicas e estimular a criação de grupos de estudo para a proposição de melhorias);
- deliberativos (estimular a criação de grupos gestores envolvidos no planejamento e no controle de funções ou áreas específicas e suas relações, como a gestão de pessoas, de materiais etc.);
- de interface com o cidadão (pesquisa de satisfação, demandas prioritárias etc.);
- de racionalização de consumo de materiais (criar equipes voltadas para estudos de racionalização e melhor utilização dos recursos organizacionais); e
- de planejamento e definição de metas de trabalho (permitir que as pessoas se envolvam com o planejamento e a organização do trabalho de modo a gerar seu maior comprometimento com as atividades).

E, por fim, programas de benefícios, em que são “(...) direcionados para o atendimento de necessidades básicas, do bem-estar físico e também social dos colaboradores: os vales (refeição, alimentação, entre outros); e a concessão de bolsas e auxílios” (BERGUE, 2011, p. 39).

Compreende-se, então, que a motivação no âmbito público, pode ter grandes melhorias, desde que haja uma gestão eficaz e treinada. De fato, Rodrigues, Neto e Filho (2014) enfatizam que a administração pública exerce grande influência motivacional nos servidores públicos, visto que ambos são necessários para o alcance de novos resultados, pois essa parceria é responsável pelos recursos públicos e pelo interesse da coletividade.

Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais (BERGUE, 2011).

A seguir, será apresentado a metodologia utilizada nesta monografia.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2010, p. 65), método é um “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Na visão de Fachin (2006, p. 31), “método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e a antecipar uma atividade na busca de uma realidade”.

Compreende-se, então, que método é uma ferramenta de pesquisa adotado, com o intuito de direcionar e orientar o pesquisador para elaboração de um determinado assunto.

Mediante esses esclarecimentos, o método usado nesta monografia foi uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória com estudo de caso. Este tipo de método tem como objetivo esclarecer o problema de pesquisa e apresentar suas principais características, além de apoiar-se em dados secundários e primários (MARCONI; LAKATOS, 2010).

3.1 População e amostra

A população utilizada em ambas pesquisas foi a dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir. Sendo assim, os instrumentos de coletas de dados foram aplicados na rede municipal de ensino fundamental da referida Secretaria, no qual possui um total de 145 servidores públicos.

Desse universo, todos receberam os questionários, porém nem todos os servidores os devolveram respondidos. Os questionários devolvidos e devidamente respondidos totalizaram uma amostra de 120 servidores participantes, o que corresponde aproximadamente a 83% do universo. Sendo assim, a amostra coletada pode ser validada estatisticamente.

Com o intuito de aprofundar ainda mais no assunto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa. No entanto, essa pesquisa não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, pois sua análise não pode ser traduzida em números por ser descritiva, portanto, são analisados indutivamente por meio de análise de conteúdo. Sendo assim, esta pesquisa foi realizada com cinco servidores dos principais setores da Secretaria de Educação.

No capítulo a seguir, serão detalhados minuciosamente os métodos para coletas de dados para ambas pesquisas desta monografia.

3.2 Coleta de dados

Para a obtenção dos dados secundários foi utilizado a pesquisa bibliográfica, pois apoiou-se em leituras de livros, artigos e periódicos sobre o tema proposto, tendo como base autores renomados do assunto.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 166) a pesquisa bibliográfica:

Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Referente à coleta de dados primários, foram utilizadas duas metodologias de coleta: questionário e entrevistas de profundidade. Ambas metodologias foram aplicadas nos servidores públicos da Secretaria de Educação, totalizando uma amostra de 120 participantes.

De acordo com Andrade (2009, p. 136), “para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais dos pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas”. Desta forma, foi elaborado um questionário de 17 perguntas fechadas de múltipla escolha baseado na Escala *Likert* (Apêndice A), no qual foi aplicado na amostra já referida. Este questionário foi analisado de forma quantitativa,

ou seja, foi realizado um levantamento de dados e, posteriormente, analisados numericamente.

O segundo método de coleta foi uma entrevista em profundidade, com roteiro pré-determinado (Apêndice C). De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 139) a entrevista em profundidade:

É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário [...] elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferença nas perguntas.

Ainda para os autores, “o que caracteriza uma entrevista em profundidade é o contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 195). Desta forma, foi elaborado um roteiro de entrevista com 6 perguntas abertas, no qual foi aplicado a cinco servidores de diferentes níveis hierárquicos e setores da Secretaria de Educação. Essas entrevistas foram analisados, posteriormente, de forma qualitativa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados provenientes das pesquisas qualitativa e quantitativa. Inicialmente, serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, pois aborda com um nível de realidade que não pode ser quantificado, respondendo a questões bastante particulares com o tema do trabalho, além de extrair informações mais detalhadas sobre a motivação dos servidores públicos da Secretaria de Educação e conseqüentemente justificando os resultados da pesquisa quantitativa.

Em seguida, serão apresentados os resultados da pesquisa quantitativa, no qual foi efetuado um levantamento de dados sobre a percepção dos servidores da referida Secretaria com relação aos fatores motivacionais encontrados na fundamentação teórica, além dos fatores identificados através das entrevistas em profundidade da pesquisa qualitativa.

Percebe-se que ambas as pesquisas interagem entre si de tal forma, que complementam-se uma à outra. Dessa forma, as referidas pesquisas serão detalhadas separadamente a seguir.

4.1 Análise e discussão da pesquisa qualitativa

Nesse capítulo será realizado a análise e discussão dos resultados da entrevistas em profundidade, caracterizado como pesquisa qualitativa, no qual foi utilizado técnica de análise de conteúdo. As entrevistas foram realizadas com servidores da Secretaria de Educação, com a participação de cinco entrevistados dos principais setores da referida Secretaria.

As entrevistas foram realizadas nas dependências das escolas em que os entrevistados atuam por este autor, sendo realizadas face a face em dia e horário previamente combinados. Cada entrevista teve duração média de 30 minutos, sendo gravadas e transcritas posteriormente para que não houvesse perda de informações.

Conforme mencionado no capítulo 3 (metodologia), as entrevistas em profundidade caracterizaram-se como sendo do tipo semi-estruturadas, isto é, com questões ou temas abertos. Sendo assim, o roteiro da entrevista foi estruturado por seis temas que permitiram um aprofundamento nos pressupostos e fatores

motivacionais levantados na fundamentação teórica. É válido ressaltar, que antes de ser aplicado, o roteiro das entrevistas foi conferido e validado pelo professor orientador desta monografia, além de ter sido testada em campo com um entrevistado.

Contudo, antes de avançar para análise e discussão da pesquisa qualitativa, faz necessário descrever o perfil dos cinco entrevistados desta pesquisa em questão. A seguir, pode-se observar o perfil dos referidos entrevistados, além de um breve comentário sobre seu comportamento durante a entrevista.

Entrevistado I: o entrevistado em questão, atua no setor administrativo através do cargo auxiliar de escriturário. Trabalha há 16 anos na Prefeitura Municipal de Americana e tem 36 anos de idade. Como escolaridade, possui o ensino médio completo.

Dentro dos cinco entrevistados, o Entrevistado I foi o mais participativo, respondendo às perguntas realizadas pelo entrevistador com entusiasmo, prologando bastante a entrevista.

Entrevistado II: essa entrevistada atua no setor da merenda, através do cargo de cozinheira. Trabalha há mais de 26 anos na Prefeitura Municipal de Americana e tem 50 anos de idade. Sua escolaridade é o ensino médio completo.

Ao receber o convite para participar da entrevista o servidor mostrou-se um pouco de receio, devido suas outras quatro companheiras do mesmo setor de atuação, mesmo ciente que seria em um local reservado e sua identificação seria preservada. Entretanto, após encontra-se sozinho com o entrevistador mostrou-se mais tranquilo, e ressaltou que o motivo por estar com receio seria por causa de uma certa inimizade existente com suas colegas de trabalho.

Entrevistado III: o referido entrevistado atua como inspetor e trabalha a 15 anos na Prefeitura Municipal de Americana. Possui 44 anos de idade e tem como escolaridade o ensino médio completo.

Comparado com os outros quatro entrevistado, este mostrou-se um pouco mais tímido, oferecendo respostas mais curtas para as perguntas recebidas. Entretanto, isso foi contornado ao longo da entrevista pelo entrevistador.

Entrevistado IV: o entrevistado em questão atua no setor administrativo através do cargo oficial administrativo. Possui 16 anos de tempo de serviço na Prefeitura Municipal de Americana, e sua idade é de 53 anos. Sua escolaridade é o ensino superior completo.

O entrevistado mostrou-se interessado em participar da entrevista, pois, segundo ele, poderia expressar sua opinião. De fato, o entrevistado respondeu com entusiasmo ao entrevistador, estendendo a questões que nem fazia parte do roteiro.

Entrevistado V: o último entrevistado atua como pedagogo. Possui 18 anos de tempo de serviço na Prefeitura Municipal de Americana, e sua idade é de 54 anos. Sua escolaridade é o ensino superior com pós graduação.

O fato do entrevistado atuar em um nível hierárquico mais elevado comparado com outros entrevistados, além de ocupar uma posição que exige liderança, permitiu uma entrevista mais técnica e objetiva, mas não menos rica em informações.

Esses entrevistados participaram de forma voluntária, respondendo aos temas relacionados com os pressupostos abordados na fundamentação teórica. Sendo assim, a análise e discussão foram estruturados através dos temas respondidos. A partir dessas entrevistas, constataram-se alguns resultados que foram analisados e discutidos, conforme observe-se a seguir:

Tema I: Com o intuito de descobrir quais fatores seriam ideais para um ambiente de trabalho satisfatório sobre a percepção dos entrevistados, e por consequência o que este trabalho deveria proporcionar, as entrevistas iniciaram com o seguinte tema: **“Como deveria ser um trabalho ideal? O que esse trabalho deveria proporcionar?”**.

Dos fatores citados muitos estão ligados com as condições do trabalho, ou seja, fatores extrínsecos. Como ressalta o Entrevistado I: “Acredito que um trabalho ideal seria um serviço que oferece-se condições boas, ou pelo menos razoáveis para executarmos nossas tarefas adequadamente”; e no relato do Entrevistado II que atua na merenda: “Um trabalho ideal deveria ter condições adequadas, porque não é sempre que temos [...] deveria ter mais de um *freezer*, fogões industriais funcionando perfeitamente, além de bastante talheres e panelas”.

Esses entrevistados ao serem indagados sobre o que esse trabalho deveria proporcionar, descreveram que trariam satisfação, conforme o comentário do Entrevistado II: “Com essas condições, acho que iria proporcionar satisfação. Porque se você trabalha em condições boas, você está sempre satisfeita”.

Analisando os comentários dos Entrevistados I e II, verificou-se a influência dos fatores de higiene da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, no qual presume que os

fatores relacionados com as condições em que o trabalho é executado, ou seja, fatores extrínsecos, tem como função diminuir a insatisfação no ambiente de trabalho, no qual foi entendida para os entrevistados como satisfação.

Outro ponto bastante comentado refere-se ao salário. Embora os entrevistados tenham deixado explícito que este fator não é o principal motivo para um trabalho ideal, muitos os mencionaram. Conforme ressalta o Entrevistado V: “O salário é importante, mas só vale a pena se as condições do trabalho estiverem boas”; e, nesse sentido, outro entrevistado comenta: “[...] embora não seja o principal motivo, um trabalho ideal deveria ter um salário compatível com a nossa função” (ENTREVISTADO II).

O fato desses entrevistados não classificarem o salário, em primeira instância como importante, vai de acordo com a motivação no caráter intrínseco. Para Bergamini (1998) essa motivação, que vem do interior do indivíduo, não sofre pacificamente a ação de nenhuma força que não seja oriunda do interior do indivíduo.

Entretanto, o salário visto como um fator extrínseco, conforme os pressupostos da teoria de Herzberg, é capaz de diminuir a insatisfação no trabalho, e, por esse motivo, os servidores mencionaram como um fator para um trabalho ideal.

Analisando os aspectos discutidos neste tema I, percebe-se que os entrevistados estão mais preocupados com fatores relacionados a condições no trabalho (fatores extrínsecos), do que a realização de metas pessoais, desafios, reconhecimento, ou seja, fatores relacionados com o trabalho em si (fatores intrínsecos).

Tema II: O tema seguinte teve como objetivo analisar os fatores que podem motivar e desmotivar os entrevistados no ambiente de trabalho. Para tanto, foi utilizado a seguinte pergunta: **“Quais são os fatores que causam motivação no seu trabalho? Quais são os fatores que causam desmotivação no seu trabalho?”**.

Dentro dos fatores citados, o companheirismo e a relação entre os colegas de trabalho foram mencionado como fatores motivacionais.

Para o Entrevistado I, “[...] um dos principais fatores que causa alegria pra mim são meus colegas de trabalho. Apesar de tudo, temos bastante companheirismo aqui nessa escola.” Nesse sentido, outro entrevistado comenta: “o que me motiva é o bom relacionamento com os demais funcionários da escola” (ENTREVISTADO IV). Além

do Entrevistado III: “o que me motiva são meus colegas de trabalhos, temos um bom relacionamento aqui na escola”.

Em relação aos discursos apresentados, observe-se a presença das necessidades sociais estudadas por Maslow na Teoria da Hierarquia das Necessidades, no qual referem-se a uma vida social agradável com outras pessoas. Nesse sentido, a busca para satisfazer necessidades como: amizades no trabalho, afeição, trocas de afetos e participação motivam o indivíduo (CHIAVENATO, 2007).

Esses fatores se assemelham, também, com os pressupostos da Teoria da Contingência de McClelland, no qual defende-se três necessidades como principais impulsores para a motivação humana. Neste caso, a necessidade de Afiliação, onde o indivíduo tem a necessidade de ser aceito, de ser amado e de ter amigos.

Aspectos motivacionais (intrínsecos) abordados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, foram unanimemente citados. São fatores relacionados com o trabalho em si, tais como: sentido do trabalho, funções, desafios, além do reconhecimento (MAXIMIANO, 2010).

De fato, todos os entrevistados demonstraram grande afetuosidade com os alunos e o trabalho em si. Conforme enfatiza o Entrevistado I:

Outro fato que me motiva é o meu trabalho em si, sou apaixonada pelo o que faço, gosto das atividades que realizo na Secretaria, das minhas atribuições, do meu cargo. São atividades desafiadoras, que exige responsabilidade, e o fato de ter aprendido grande parte do que faço aqui sozinha me satisfaz ainda mais. Uma das coisas que mais amo no meu serviço é parte que falo com o público.

Outro entrevistado, que atua no mesmo setor do Entrevistado I, descreve que suas atividades também são motivadoras: “a satisfação de terminar uma atividade aqui na secretaria e ajudar quem precisa solucionando um problema é motivador” (ENTREVISTADO IV).

Desse modo, percebe-se que o trabalho em si é o impulso para motivação de ambos os entrevistados. Isso vai ao encontro dos pressupostos da Teoria dos Dois Fatores, onde defende-se que os fatores intrínsecos são responsáveis pela motivação.

Os demais entrevistados também atribuíram sua motivação ao trabalho que desempenham, no entanto, o fato destes entrevistados terem mais contato com os alunos, por atuarem em setores que permitem isso, criou-se uma relação de

afetuosidade entre eles, no qual foi muito citado como fatores que levam a motivação. O Entrevistado V relata essa relação: “[...] a participação dos alunos nas atividades e projetos desenvolvidos por nós educadores, cria um laço muito maior que o profissionalismo, é um laço de carinho e amor... e isso é motivador”.

Percebe-se, neste último comentário, a presença da necessidade de estima da teoria de Maslow, no qual condiz sentimentos de autoconfiança, amor próprio, status, capacidade e utilidade; além da necessidade social já referida anteriormente.

O Entrevistado II também enfatiza a relação com as crianças como impulso para sua motivação:

As crianças, eu amo elas... o que faço por elas, cozinhar e servi-las me traz muita motivação, principalmente quando uma criança te entrega o prato e fala “estava uma delícia” é muito motivador. Em casa que somos assim, fazemos uma comida para o filho e marido e esperamos que falem que está gostoso, aqui também gosto disso. Ter um retorno pelo o que faço é muito bom.

Esse último comentário, do Entrevistado II, levanta um ponto interessante dentro dos fatores que motivam os entrevistados: o reconhecimento pelo trabalho. Este ponto também é comentado pelo Entrevistado V: “[...] o reconhecimento dos pais pelo o trabalho desenvolvido pela unidade escolar é gratificante e motivador”.

De fato, o reconhecimento é outro aspecto relacionado com os fatores intrínsecos de Herzberg, além das necessidades de estima de Maslow. Note-se, que existe, de fato, uma integração entre as teorias motivacionais, apresentando muitos pontos de concordância, o que vai de acordo com abordado no capítulo 2.4.6 (integrações das teorias motivacionais).

Ao serem questionados sobre os fatores que desmotivam, grande parte dos entrevistados citaram a gestão da Secretaria de Educação, em especial a liderança, no qual é representado por um diretor.

Para o Entrevistado III, a liderança é um fator determinante em sua desmotivação:

A não transparência dos superiores com os inspetores, isso me desmotiva muito. Até temos diálogo, mas não é um diálogo verdadeiro... o tratamento não é o mesmo para todos, alguns tem mais privilégios e outros não, principalmente os que entraram recentemente aqui na escola.

O Entrevistado IV, também ressalta a questão da liderança como fator que causa sua desmotivação, para o entrevistado “[...] a falta de respeito do diretor em certos pontos, é desmotivador. Na maioria da vezes somos tratados formalmente e com educação, mas basta algum problema acontecer, que o diretor muda completamente o humor”.

Dentro dessa perspectiva, note-se a importância do líder no processo motivacional dos servidores. O comportamento do líder pode influenciar consideravelmente o comportamento motivacional dos seus liderados, sendo assim, é de suma importância um líder qualificado e preparado para influenciar positivamente o processo motivacional.

O Entrevistado V, por sua vez, citou o planejamento estratégico da Secretaria da Educação, isto é, o Secretário geral e os supervisores como fatores responsáveis pela sua desmotivação. Para o entrevistado a referida Secretaria:

[...] exerce grande pressão para as atividades da escola, sem proporcionar qualquer apoio. Tenho que exercer função que motive a equipe e extraia o melhor dos professores, porém sem ferramentas necessárias, como treinamentos, materiais, tecnologia, fica difícil mostrar os resultados que eles querem.

Note-se, outra vez, a influência da liderança na motivação dos servidores. Entretanto, neste caso a liderança vem do próprio planejamento da Secretaria pesquisada, visto que o entrevistado atua como pedagogo, e, portanto, também desempenha o papel de líder dos professores. Isso mostra a falta de preocupação da Secretaria quanto ao desenvolvimento e treinamento de seus líderes, sendo que o próprio Secretário geral tem um desempenho abaixo das expectativas dos líderes hierarquicamente abaixo dele.

Outro aspecto do tema a ser destacado, relaciona-se a fatores dentro do processo de gestão de recompensas, tais como: salários e benefícios. Isso fica claro no comentário do Entrevistado I, pois o que mais causa sua desmotivação é ver que “[...] não existe um salário fixo para uma determinada função, na verdade até existe, mas é muita “bonificação” para “queridinhos” da Secretaria. Acredito que deveria ter uma equiparação de salarial”. O entrevistado ainda cita os benefícios como fatores para sua desmotivação: “[...] os benefícios são outra coisa que desmotiva... as abonadas por exemplo, porque só os professores podem ter e os restantes dos funcionários não?” (ENTREVISTADO I).

Ainda referindo-se aos benefícios, o Entrevistado V também ressalta que: “[...] a falta de pagamento dos benefícios, como por exemplo, a licença prêmio desmotiva todos aqui da escola.”

Embora ambos entrevistados tenham atrelado a desmotivação ao salário e os benefícios, eles não se encontram desmotivados, e sim insatisfeitos com a gestão de recompensas atual da Secretaria de Educação, seja pela falta de compromisso em honrar os pagamentos nas datas certas, seja pela ausência de alguns benefícios. É válido ressaltar que o salário não é motivador, visto que a motivação é intrínseca e o salário e outros benefícios são fatores extrínsecos, segundo os pressupostos de Bergamini.

Por fim, analisando os aspectos levantados pelos entrevistados nesse tema II, percebe-se que os fatores que causam motivação, estão, em sua grande maioria, diretamente ligados a fatores intrínsecos. Em contrapartida, a desmotivação, quando comparada com os fatores levantados pelos entrevistados no tema I, no qual foram indagados sobre um trabalho ideal, além dos fatores que desmotivam abordados neste tema II, estão diretamente ligados a fatores que, em sua grande maioria, são extrínsecos.

Tema III: Demonstrados os fatores que causam motivação e desmotivação no trabalho, além de como seria um trabalho ideal, pode-se indagar quais os fatores que levaram esses entrevistados a ingressarem no setor público. Para tanto, foi realizado a seguinte pergunta: **“Por que você ingressou e trabalha na Prefeitura de Americana?”**.

Este tema remete aos pensamentos de Bergue, especialista em gestão de pessoas no setor público, que defende como fator motivacional, além de outros fatores, a estabilidade como um impulso para o ingresso no setor público. De fato, a estabilidade foi amplamente apontado pelos entrevistados como motivo para ingressar na Secretaria de Educação.

Para o Entrevistado I, o “[...] principal motivo para prestar o concurso público, foi a estabilidade no emprego”. Outro entrevistado descreve que foi “[...] por causa da estabilidade, em primeiro lugar” (ENTREVISTADO III).

Percebe-se que a estabilidade é, de fato, o principal impulso motivacional para ingresso no setor público, conforme comenta outro entrevistado: “[...] ingressei pela

estabilidade, meu foco era estabilidade e também pelo fato de passar no concurso público, passei em dois já” (ENTREVISTADO II).

Nesse ponto, cabe destacar os pensamentos de Rodrigues, Neto e Filho (2014), no qual defendem que a característica que estimula o candidato a ingressar no setor público é a estabilidade, pois o candidato sente-se seguro no cargo. Os autores ainda citam o fato do sentimento de igualdade, visto que para ocupar o cargo o candidato sobressaiu perante seus adversários durante o concurso público e, portanto, fez por merecer a função, como é o caso do comentário anterior do Entrevistado II, no qual enfatiza que foi aprovado em dois concursos públicos.

O Entrevistado III, por sua vez, descreveu que além da estabilidade, ingressou no setor público: “[...] porque gosto de trabalhar em escolas, gosto desse contato com as crianças”. Assim, percebe-se que motivações intrínsecas também são impulsores para o ingresso no setor público. Neste caso específico, o carinho com as crianças estimulou o entrevistado a buscar serviço na área pública.

Entretanto, cabe destacar que os entrevistados que ingressaram como professores na Secretaria, atribuíram, além da estabilidade, fatores relacionados com o desempenho da Secretaria de Educação, conforme descreve o Entrevistado IV: “Na época (1991), ouvi muitos comentários do excelente desempenho da Secretaria de Educação, além do salário e tratamento, isso me motivou a prestar concurso público para Prefeitura”. Outro entrevistado também relaciona o desempenho e salários da referida Secretaria, como fatores para seu ingresso no setor público: “Nos anos 90, os salários da Prefeitura de Americana eram muito atrativos, além do excelente desempenho da Secretaria de Educação” (ENTREVISTADO V).

Conclui-se, então, que existem diversos fatores que levaram os entrevistados a ingressarem na Secretaria de Educação, porém a estabilidade foi uma fator comum a todos.

No entanto, essa motivação adquirida para ingressar no setor público devido a estabilidade, pode transformar-se em desmotivação ao longo do tempo, pois a sociedade sustenta a crença que os servidores públicos são acomodados pelo fato da própria estabilidade. Isso pode refletir-se no desempenho no trabalho e, conseqüentemente, na motivação.

O comentário do Entrevistado I ilustra esse cenário: “Mas hoje, pensando bem, a estabilidade já não é mais motivadora, pois não tenho oportunidade de crescer aqui dentro [...]”.

Percebe-se que o motivo da estabilidade não ser mais motivadora ao Entrevistado I, é pela falta de um plano de carreira em seu cargo. Isso vai de acordo com os pressupostos de Bergue (2010), onde o autor defende que a desmotivação causada pela estabilidade, devem ser olhadas como uma ineficiência da gestão pública, pois o talento e capacidade dos servidores não estão sendo utilizados corretamente, neste caso o plano de carreira citado pelo entrevistado.

Visto que a estabilidade, que foi amplamente apontada como principal fator para o ingresso no setor público, ao logo do tempo pode se tornar um pretexto para a desmotivação, presume que os fatores para os entrevistados ainda trabalharem no setor público, difere dos que foram para ingressar. Sendo assim, houve a necessidade de indagá-los sobre os motivos que os mantém na Prefeitura de Americana.

De fato, os fatores mostraram-se diferentes, e as atribuições que giravam entorno da estabilidade passaram a ser por motivos muitos mais intrínsecos do que extrínsecos, no qual a Secretaria de Educação não tem controle. Muitos entrevistados impuseram suas atribuições e tarefas como principais fatores que os motivam a permanecer na Secretaria em questão.

Para o Entrevistado V, sua profissão é que o mantém na Secretaria pesquisada: “[...] os longos dos anos que atuei, e atuo, como educador, fui gostando cada vez mais dessa área, embora as condições do trabalho e os salários foram se degradando, é a paixão por educar que me mantém na Prefeitura”.

O Entrevistado I, assim como o entrevistado anterior, cita o trabalho como motivo para permanecer na Secretaria de Educação: “Adoro meu serviço, minhas atribuições. E apesar de não ser reconhecida pelo o que faço na Prefeitura, se ainda estou aqui é por causa do meu trabalho. Gosto muito do que eu faço”. Percebe-se, mais uma vez, os fatores intrínsecos abordados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Em contrapartida, alguns entrevistados admitiram que, além de fatores intrínsecos para permanecer na Prefeitura, existem fatores extrínsecos que também os mantém no serviço.

O Entrevistado III, transpareceu em todo momento da entrevista que gosta muito do serviço que executa. No entanto, ele admite que questões financeiras também é um motivo para continuar em seu serviço, como o próprio entrevistado descreve: “Eu trabalho por causa das crianças, adoro ficar perto delas... mas também trabalho por necessidade financeira” (ENTREVISTADO III).

O Entrevistado II, ressaltou durante toda sua entrevista o afeto pelas crianças como fonte para sua motivação, e, por esse motivo, ainda trabalha na Secretaria. No entanto, o próprio entrevistado admite que existem fatores extrínsecos que também o mantêm no serviço: “Hoje eu ainda trabalho na prefeitura, pois espero o tempo de aposentadoria. Se não fosse isso, tentaria algo em outro lugar” (ENTREVISTADO II).

Note-se, que a maioria dos entrevistados permanecem trabalhando por motivos pessoais, no qual estão, em sua grande maioria, ligados a fatores intrínsecos. Nesse sentido, percebe-se que a estabilidade, que era visto como um impulso motivacional para ingressar no setor público, foram substituídos, ao longo do tempo, por objetivos e metas pessoais ligados diretamente com o trabalho em si.

No entanto, é válido destacar a presença de fatores extrínsecos para permanência dos servidores na Secretaria de Educação. Embora não sejam os principais motivos para permanência, esses fatores extrínsecos se torna um meio para a Secretaria de Educação manter seus funcionários no serviço, visto que o primeiro e principal motivo para os entrevistados permanecerem no trabalho a Secretaria não tem controle, pelo fato de serem motivos intrínsecos. Cabe a gestão da Secretaria de Educação oferecer condições adequadas no trabalho através dos fatores mencionados pelos entrevistados neste tema, para, dessa forma, contribuir para motivação intrínseca dos servidores e, sendo assim, mantê-los na Secretaria.

Tema IV: O tema seguinte visou analisar a motivação dos entrevistados de acordo com suas percepções. Além de analisar o desempenho no trabalho, também na percepção deles. Sendo assim, foi formulado a seguinte questão: “**Como você avalia sua motivação e seu desempenho no trabalho?**”.

No contexto geral, quatro, dos cinco entrevistados, citaram que são motivados. No entanto, um entrevistado declarou que não está motivado atualmente, devido ao ambiente de trabalho e, principalmente, pelos companheiros de trabalho.

Os entrevistados motivados declararam que a motivação vêm deles mesmos. Essa ideia vem ao encontro do exposto por Bergamini, que defende que a motivação é intrínseca. Para a autora, a motivação é algo intrínseco, que, por sua vez, depende apenas da pessoa, isto é, não é possível que uma segunda pessoa consiga despertar em seu semelhante a motivação (BERGAMINI, 2003). Essa motivação intrínseca defendida pela Bergamini, é ilustrado pelos comentários dos entrevistados que se consideram motivados.

O Entrevistado I descreve que é motivada porque gosta de desafios: “Sou uma pessoa motivada, mas por mim mesma. Uma motivação pessoal, porque gosto de desafios. Gosto de aprender cada vez mais. Gosto de adquirir conhecimento, isso que me motiva, o desafio”.

O Entrevistado V, também descreve que é uma pessoa motivada, e, da mesma maneira que o Entrevistado I, vincula o motivo de sua motivação a si mesmo, especificamente a sua personalidade: “Sou extremamente otimista! E apesar da realidade adversa do momento atual da Prefeitura de Americana, me mantenho motivada pelo meu otimismo” (ENTREVISTADO V).

Já o Entrevistado III, em um tom mais simples, também atribui a motivação a motivos internos: “Sou uma pessoa motivada, porque existe uma alegria dentro de mim. É algo que não sei explicar, só sei que isso me motiva”.

A partir desses comentários, percebe-se que os pressupostos de Bergamini estão corretos. Cabe destacar o último comentário do Entrevistado III, no qual levanta um ponto interessante ao dizer que não sabe explicar o porquê é motivada. Isso mostra coerente aos pressupostos de Bergamini, que descreve que muitas vezes o indivíduo não sabe explicar quais são os fatores que os motivam, o que dificulta a tentativa de administrar esse potencial interior.

No entanto, o próprio entrevistado descreve a ausência de sua motivação em certos momentos, no qual é contornado pelo ambiente externo:

Mas devo confessar, que tem horas que essa alegria some. Nessas horas o ambiente aqui da escola ajuda muito. Meus colegas e os alunos acabam trazendo de volta essa alegria que vem de dentro. É um equilíbrio entre a minha alegria e meu trabalho que me traz motivação (ENTREVISTADO III).

É interessante destacar o equilíbrio que o entrevistado menciona. De fato, a Secretaria de Educação deve focar exatamente no que foi dito, ou seja, ajudar na busca da motivação interna dos servidores, satisfazendo-os através de fatores extrínsecos, no qual a Secretaria têm controle.

Quanto ao único entrevistado que declarou-se desmotivado, este vinculou sua desmotivação ao ambiente de trabalho, principalmente aos seus companheiros de trabalho e o diretor, que exerce o papel de líder.

Já fui bem mais motivada em outras escolas que trabalhei. O ambiente aqui da cozinha me desmotiva. Há muita inimizade aqui dentro, o que prejudica

minha motivação. Além da diretora não se importar com o que acontece aqui, isso prejudica mais ainda. Não temos um líder presente aqui na cozinha e por isso está desse jeito, sem trabalho de equipe! Isso não acontece com os outros setores da escola, que são bem unidos (ENTREVISTADO II).

No entanto, analisando os fatores levantados pelo Entrevistado II, através dos pressupostos da teoria de Herzberg e da motivação intrínseca defendida pela Bergamini, percebe-se que, na realidade, o entrevistado não está desmotivado e sim insatisfeito com fatores relacionados às condições do trabalho, os quais não interferem em sua motivação. Bergamini ressalta que a motivação é intrínseca, portanto, uma segunda pessoa não seria capaz de despertar ou retirar a motivação de uma pessoa, como a relação entre funcionários ou liderança mencionados pelo entrevistado. Já para Herzberg, os fatores relacionados com as condições do trabalho, ou seja, os fatores de companheirismo e liderança mencionados pelo entrevistado, são fatores extrínsecos, portanto, não tem a capacidade de desmotivá-lo, apenas deixá-lo insatisfeito, que é o quadro em que o entrevistado encontra-se, e não desmotivado como acredita.

O fato do entrevistado confundir sua insatisfação com desmotivação é explicado pelos pressupostos de Bergamini, no qual defende que o indivíduo não sabe explicar os fatores que levam a sua motivação, ou até mesmo confundi-los, como é o caso do Entrevistado II supostamente desmotivado.

É válido ressaltar que o próprio Entrevistado II ressaltou diversas vezes, com bastante ternura, o relacionamento com as crianças, e o quanto isso traz motivação e reconhecimento a ele. No entanto, ao ser questionado sobre sua motivação o entrevistado deixou transparecer sua insatisfação ao invés de sua motivação causada pelo relacionamento com as crianças.

Nesse contexto, nota-se que os entrevistados estão, de fato, motivados. Entretanto, alguns estão insatisfeitos com certos fatores extrínsecos. Basta analisar novamente os temas I e II, para perceber o quanto é evidente esse cenário.

Quanto ao desempenho no trabalho, todos consideram em um nível bom, sendo que alguns mencionaram que poderiam ser melhorado. Cada qual, vinculou suas próprias justificativas para o nível do desempenho, conforme pode-se observar a seguir.

O Entrevistado IV ressaltou sua organização e superação no trabalho como principais fatores para um excelente desempenho, além de trazer motivação a ele:

“Procuro sempre realizar meu trabalho da melhor maneira possível. Deixando organizado e sempre aprendendo com cada situação enfrentada. Assim, passo a passo vou superando desafios e me sentindo motivada”.

O entrevistado seguinte descreve em um nível bom o seu desempenho, pois gosta da função que realiza: “tenho um desempenho bom no trabalho, pois gosto do que faço, procuro executar minhas tarefas com boa vontade e simpatia” (ENTREVISTADO III).

Analisando os aspectos levantados pelos entrevistados, percebe-se que coincidem com os resultados identificados no tema II, no qual defendem serem motivados por aspectos relacionados ao sentido do trabalho, ou seja, fatores intrínsecos. Observe-se, ainda, que os entrevistados justificaram o nível que atribuíram para o desempenho no trabalho pelo fato de gostarem do que fazem, ou seja, o trabalho em si. Nesse sentido, o que foi levantado condiz aos pressupostos de Maximiano (2010), onde o indivíduo possui motivos internos nos quais influenciam, seja positivamente ou negativamente, o seu desempenho no trabalho.

Em suma, a maioria dos entrevistados consideram o desempenho no trabalho em um nível bom a excelente, pois desempenham uma função que gostam, e, por isso, são motivados.

No entanto, o Entrevistado II apesar de declarar seu desempenho em um nível bom, ressalta que não tem um desempenho melhor por questões atreladas ao trabalho: “Acho que meu desempenho no trabalho é bom. Eu tenho capacidade de ter um desempenho melhor, mas sou barrada pelas minhas colegas de trabalho, além da estrutura aqui da cozinha que é precária.”

Note-se que o comentário do entrevistado, vai ao encontro com os fatores levantados no tema I e II, onde são ressaltados, pelos entrevistados, fatores extrínsecos para um trabalho ideal, além de serem esses fatores as fontes de suas desmotivação, que, na realidade, é insatisfação, conforme abordamos no tema I.

Cabe ressaltar, que o Entrevistado II no final deste tema declarou que “[...] se a cada seis meses alguém fizesse o que você [entrevistador] está fazendo comigo agora, perguntando sobre meu desempenho e ouvindo minhas opiniões, nosso desempenho iria melhorar muito”

Diante desta fala, percebe-se a importância da avaliação de desempenho no ambiente de trabalho, pois o referido processo não é praticado a todos servidores, como é o caso mencionado pelo Entrevistado II. Nesse sentido, o processo de

avaliação de desempenho é de suma importância para a gestão estratégica dos servidores, pois é um meio de observar o desempenho no trabalho e conseqüentemente a motivação.

Finalizando esta análise, observou-se que todos consideram em um nível bom o desempenho no trabalho, com a possibilidade de melhorar. Analisando-se as justificativas, percebe-se que todos os entrevistados vincularam a motivos pessoais, isto é, impulsos motivacionais intrínsecos. Isso mostra que as organizações podem investir em instalações modernas, treinamentos e diversas recompensas, mas de nada disso adiantará se os funcionários não se sentirem realizados com o trabalho em si. Embora a Secretaria de Educação não consiga despertar a motivação com fatores extrínsecos, condições desfavoráveis para o trabalho podem trazer insatisfação aos servidores e, conseqüentemente, um desempenho no trabalho menor do que esperado, como é o caso do Entrevistado II.

Tema V: O tema seguinte, teve como objetivo descobrir a opinião dos entrevistados sobre a gestão de recompensas da Secretaria de Educação; além de indagá-los se estes benefícios podem ser motivadores, ou, numa pior instância, precisam ser melhorados. Sendo assim, foi formulado o seguinte tema: **“O que você acha do seu atual salário, benefícios, cesta básica, etc., que a Secretaria de Educação oferece? É motivador, ou poderia ser melhorado?”**.

As opiniões sobre os benefícios (salário, cesta básica, abonadas, entre outros) oferecidos pela Secretaria de Educação foi variado. A maioria dos entrevistados demonstraram satisfeitos com as recompensas recebidas, e alguns insatisfeitos em certos pontos com a gestão de recompensas.

Isso se percebe no comentário do Entrevistado II: “[...] acho que os benefícios estão “legais”, a cesta básica é boa, pois é um valor alto. O salário poderia ser um pouco maior, mas pegando todos os benefícios, acho que está bom”; e no comentário do Entrevistado III: “Eu acho que é justo pelo o que a gente faz, estou satisfeita com o que recebo”

O Entrevistado IV, que ingressou na Secretaria como professora e hoje é readaptada no setor administrativo, também demonstra sua satisfação com o que recebe: “Como sou readaptada, recebo salário de professor e acho muito bom. Os demais benefícios são razoáveis, mesmo assim, satisfaz minhas necessidades”.

No entanto, o motivo de satisfação para o entrevistado em questão é o motivo da insatisfação do Entrevistado I, pois ambos são readaptados, entretanto, o salário do Entrevistado I não foi reajustado para nova função, conforme declarado a seguir:

Não estou satisfeita com o que recebo, os benefícios são baixos pelo serviço que faço, principalmente o salário. Fui readaptada para trabalhar na secretaria da escola, no entanto meu salário continua o mesmo. Faço o mesmo serviço que outras pessoas aqui na Secretaria, no entanto ganho três vezes menos, deveria ter equiparação de salário (ENTREVISTADO I).

Note-se, a insatisfação do entrevistado pelo fato de existir uma desigualdade salarial, além de outros comentários do entrevistado sobre a gestão de recompensas abordados nos temas anteriores. Sendo assim, esse processo merece uma devida atenção. É preciso retribuir, através das recompensas e de forma justa, aos serviços prestados pelos servidores. Caso isso não aconteça, conduzirá insatisfação aos servidores, como o caso do Entrevistado I e diversos outros já mencionados anteriormente.

Analisando as opiniões dos entrevistados sobre suas recompensas, observou-se que não existem um padrão. É muito pessoal, pois cada entrevistado tem seu motivo para sentir-se satisfeito ou não com suas recompensas recebidas. No geral, os entrevistados demonstraram satisfeitos, porém insatisfeitos em certos pontos da gestão de recompensas da Secretaria de Educação.

Nesse contexto, e por ser algo pessoal, os entrevistados foram indagados se o que eles recebem é um impulso para a motivação, ou, caso não seja, se podem ser melhorados. O intuito era ver se as recompensas oferecidas pela organização, na percepção dos servidores, são fatores capazes de motivá-los.

De fato, o que foi descritos pelos entrevistados, condiz com o que foi abordado na fundamentação teórica através dos pressupostos de Bergamini, onde o salário não é um fator motivador. Isso fica claro na declaração do Entrevistado I, onde ressalta que o salário não é motivador: “Meu salário não é motivador. Independente se tivesse satisfeita ou não, minha motivação é pessoal, vem de dentro de mim”

E, neste caso, realmente condiz o comentário do entrevistado, pois apesar de estar insatisfeito com seu salário, sempre ressaltou ser uma pessoa motivada nos temas anteriores, uma vez que sua motivação, segundo ele, vem do seu interior.

O Entrevistado V reforça os pressupostos de que o salário não é motivador: “Um indivíduo que vislumbre apenas salário e ganhos não se motiva para o trabalho”.

Por fim, o Entrevistado II também descreve que os benefícios e salários não são motivadores, no entanto, o entrevistado não descartar que precisam ser melhorados: “Para mim não é motivador, apenas satisfaz minhas necessidades. O salário, apesar de ser bom, poderia ser melhorado pelo tempo de serviço, que na verdade isso já existe, no entanto não é praticado pela Prefeitura”.

De um modo geral, os servidores demonstraram estar satisfeitos com suas recompensas, no entanto, insatisfeitos com alguns pontos da gestão dessas recompensas. Outro ponto interessante, é o fato de nenhum dos entrevistados acreditarem que o salário é motivador, no qual eles apenas descrevem como um fator que satisfaz. Isso vai de acordo com diversos pressupostos já apresentados, e mostra que por mais que a Secretaria de Educação possa oferecer diversos benefícios, é a realização de metas e objetivos pessoais que motiva verdadeiramente.

Tema VI: Através dos temas abordados neste capítulo, foi possível identificar diversos fatores na motivação dos entrevistados. No entanto, houve a necessidade de indagá-los sobre quais aspectos que a Prefeitura deveria investir ao longo prazo para extrair a motivação deles. Sendo assim, foi formalizado o seguinte tema: **“Na sua opinião, quais os aspectos e fatores que a Secretaria de Educação deverá investir nos próximos anos para promover ainda mais a motivação de seus servidores?”**.

No aspecto geral, os fatores levantados pelos entrevistados fazem parte da gestão de pessoas no setor público, e seus respectivos processos.

Um dos principais fatores mencionados foi o plano de carreira, conforme a descrição do Entrevistado V: “Para área da educação deveria ter um plano de carreira justo e verdadeiro que melhorasse oportunidade de crescimento dos servidores, e não míseras gratificações no qual eles chamam de plano de carreira”.

Percebe-se que o plano de carreira atual não está atendo as expectativas dos entrevistados. Enxerga-se aqui, uma oportunidade da Secretaria de Educação em investir em um plano de carreira mais eficaz.

No entanto, Bergue (2010) ressalta a dificuldade de um plano de carreira na área pública pelo fato de serem criados mediante a lei. O autor propõem um plano de carreira diagonal em um mesmo cargo, onde são atribuídos tarefas de maior responsabilidade por estágios.

Nesse sentindo, outro entrevistado comenta: “Por mais que o plano de carreira atual seja ruim, deveria ser para todos! E não só para os professores, isso é injusto” (ENTREVISTADO I).

Em relação ao comentário acima, percebe-se um ponto interessante levantado pelo Entrevistado I, isto é, o sistema de pontuação utilizado no plano de carreira, além do fato do processo existir apenas aos professores. Isso pode gerar uma insatisfação aos outros servidores, como é o caso do próprio Entrevistado I.

Ainda referindo-se aos processos de gestão de pessoas, o treinamento foi amplamente apontado como fator que poderia aumentar a motivação.

Para o Entrevistado III, “[...] deveriam existir treinamentos independente da área que for. Um curso direcionado para o cargo que a pessoa vai desempenhar”. É válido destacar a ênfase que o entrevistado dá para “independente da área”, isso acontece pelo fato de existir treinamentos apenas aos professores e servidores do setor da merenda. O entrevistado, que exerce a função de inspetor, não possui nenhum treinamento, assim como ocorre em outros cargos.

O Entrevistado I, também menciona os treinamentos para aumentar a motivação: “Se a Secretaria desse treinamentos para a gente, iria nos motivar muito, pois nosso trabalho seria mais eficiente”. O entrevistado também ressalta a diferença dos departamentos, quanto ao treinamento: “Os professores tem a Semana da Educação, as meninas da cozinha tem as palestras através da Formação que elas participam, agora a gente da secretaria não tem nada disso” (ENTREVISTADO I).

Os comentários dos Entrevistados I e II ressaltam a importância do treinamento para um trabalho eficiente na gestão pública. Visto que um treinamento, quando adequado, é capaz de acarretar crescimento e capacitação aos servidores, melhorando consideravelmente a eficiência e eficácia do serviço público.

Contudo, deve-se dar atenção aos funcionários que não recebem o devido treinamento, pois isso pode gerar um senso de injustiça aos que não participam. Embora seja um fator extrínseco, e, portanto, não esteja relacionado diretamente com a motivação e sim a não insatisfação, conforme os pressupostos já abordados, esse sentimento de injustiça pode gerar desmotivação aos servidores, pois eles podem entender a ausência do treinamento como uma punição, vinculando há sentimentos pessoais e, portanto, influenciando sua motivação interna.

Aspectos relacionados com o departamento pessoal também foi levantado por alguns entrevistados. Para o Entrevistado I: “Deveriam melhorar o RH [neste caso

departamento pessoal] também, eles atrasaram muito o nosso salário ano passado inteiro. Pagando parcelado, de picadinho e picadinho, muito desmotivador”.

No entanto, é válido ressaltar que à administração da Prefeitura de Americana antecessora desta atual, passou por diversos escândalos de corrupções e desvios de dinheiro, o que é refletido até hoje no município. Entretanto, isso não justifica os atrasos dos pagamentos e benefícios dos servidores, e sim uma gestão ineficaz, pois não estão gerindo adequadamente seu maior recurso, os servidores.

Nesse sentido, o Entrevistado III descreve a gestão atual do Prefeito, como uma fator a ser melhorado para a motivação:

O Prefeito, na minha opinião, não é um bom gestor. O fato dele ter uma empresa privada, faz ele enxergar os funcionários públicos como os funcionários da empresa dele, e não é bem assim! Já trabalhei em empresa privada e sei que é diferente do setor público. Ele, como prefeito, não tem uma visão de gestão pública, e sim uma visão de gestão de empresas privadas, pois ele é empresário antes de tudo. Se ele mudasse essa visão, acredito que muitas coisas iriam melhorar, e nossa motivação também.

Essa comparação entre empresas privadas e pública trazida pelo Entrevistado III, foi amplamente discutida durante a fundamentação teórica. Apesar dos conceitos e teorias serem os mesmos, existem, de fato, certas características que distinguem a gestão de pessoas no setor público com o setor privado, além da própria motivação.

Por último, o Entrevistado II levanta a questão de comunicação entre os servidores e os diretores, os quais executam o papel de líderes: “Se a gente fossem mais ouvido pelos diretores, expressando nossas opiniões para melhorar nosso trabalho, seria muito bom para nossa motivação, pois hoje eles não acompanham de perto os funcionários, o que é desmotivador”.

Note-se, mais uma vez, a importância da liderança na motivação dos servidores. A liderança foi amplamente apontado pelos entrevistados e discutido nos temas anteriores. Sendo assim, é válido ressaltar, mais uma vez, sua importância para no processo motivacional dos servidores.

No contexto geral desse tema, note-se que todos os fatores levantados pelos os entrevistados estão diretamente ligados aos processos de gestão de pessoas, além de serem fatores extrínsecos. Esses problemas levantados pelos entrevistados vão ao encontro dos pressupostos de Teixeira, Bassotti e Santos (2013), no qual defendem que os gestores públicos negligenciam os processos de gestão de pessoas, focando apenas no departamento pessoal. Dessa forma, os fatores críticos da gestão

de pessoas acabam sendo deixado de lado, acarretando inúmeros problemas para uma gestão eficaz.

A seguir, apresenta-se uma síntese da análise dos resultados, a partir das respostas dos entrevistados:

Quadro 7: Síntese da análise dos resultados da pesquisa qualitativa

TEMAS	FATORES E RESPOSTAS
<p>TEMA I:</p> <p>A) Como deveria ser um trabalho ideal?</p> <p>B) O que esse trabalho deveria proporcionar?</p>	<p>A) Condições físicas do trabalho; e gestão de recompensas (salário).</p> <p>B) Satisfação no trabalho.</p>
<p>TEMA II:</p> <p>A) Quais são os fatores que causam motivação no seu trabalho?</p> <p>B) Quais são os fatores que causam desmotivação no seu trabalho?</p>	<p>A) Relação entre colegas de trabalho; trabalho em si; e reconhecimento pelo trabalho.</p> <p>B) Liderança; e gestão de recompensas.</p>
<p>TEMA III:</p> <p>A) Por que você ingressou [...]</p> <p>B) [...] e trabalha na Prefeitura de Americana?</p>	<p>A) Estabilidade em 1º lugar; igualdade; desempenho da Secretaria.</p> <p>B) Trabalho em si; relação com as crianças e colegas; e financeiro.</p>
<p>TEMA IV:</p> <p>A) Como você avalia sua motivação [...]</p> <p>B) [...] e seu desempenho no trabalho?</p>	<p>A) 4 motivados por fatores intrínsecos; e 1 insatisfeito por fatores extrínsecos.</p> <p>B) Em um nível bom, com possibilidade de melhoria.</p>
<p>TEMA V:</p> <p>A) O que você acha do seu atual salário, benefícios, cesta básica, etc., que a Secretaria de Educação oferecem?</p> <p>B) É motivador, ou poderia ser melhorado?</p>	<p>A) 3 estão satisfeitos; 1 acha apenas justo; e 1 insatisfeito pela desigualdade salarial.</p> <p>B) Não é motivador, só satisfaz; melhorar os benefícios, além de equiparação salarial.</p>
<p>TEMA VI:</p> <p>A) Na sua opinião, quais os aspectos e fatores que a Secretaria de Educação deverá investir nos próximos anos para promover ainda mais a motivação de seus servidores?</p>	<p>A) Plano de carreira; treinamento para os servidores; Departamento Pessoal; e liderança.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2 Análise e discussão da pesquisa quantitativa

Neste capítulo será realizado a análise e discussão dos resultados provenientes da aplicação dos questionários, caracterizado como pesquisa quantitativa; o mesmo foi aplicado com intuito de medir atitudes, opiniões, comportamentos, e, principalmente, percepções dos participantes quanto aos fatores motivacionais identificados na fundamentação teórica. Sendo assim, o questionário foi estruturado em 17 questões fechadas de múltipla escolha, baseadas na Escala *Likert*.

Os questionários foram aplicados aos servidores da Secretaria de Educação, totalizando uma amostra de 120 participantes, os quais foram entregues nas dependências das escolas que os participantes atuam e recolhidas posteriormente. É válido ressaltar, que antes do questionário ser aplicado, o mesmo foi conferido e validado pelo professor orientador desta monografia, além de ser aplicado um pré-teste com dois servidores. O intuito foi avaliar se as questões eram compreensíveis para os servidores e si os resultados desse pré-teste tinham sentido para o pesquisador. A partir do momento que nenhum servidor apontou dificuldade em responder as questões, o questionário foi distribuído entre a amostra já mencionada.

Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise e discussão dos resultados da percepção dos servidores sobre fatores motivacionais levantados na fundamentação teórica, além dos fatores levantados nas entrevistas em profundidade, os quais foram usados, em algumas questões, como justificativa para o resultado.

É válido ressaltar que esses fatores motivacionais foram estruturados em quatro grupos: teorias motivacionais, fatores motivacionais no trabalho, fatores motivacionais no setor público e fatores motivacionais na gestão de pessoas. Essa estruturação foi realizada em cima dos pressupostos abordados na fundamentação teórica e com base nos objetivos desta monografia. No entanto, embora esses fatores estejam agrupados em capítulos distintos, eles se assemelham e interagem entre si de tal forma, que complementam-se um ao outro para esclarecer o processo motivacional.

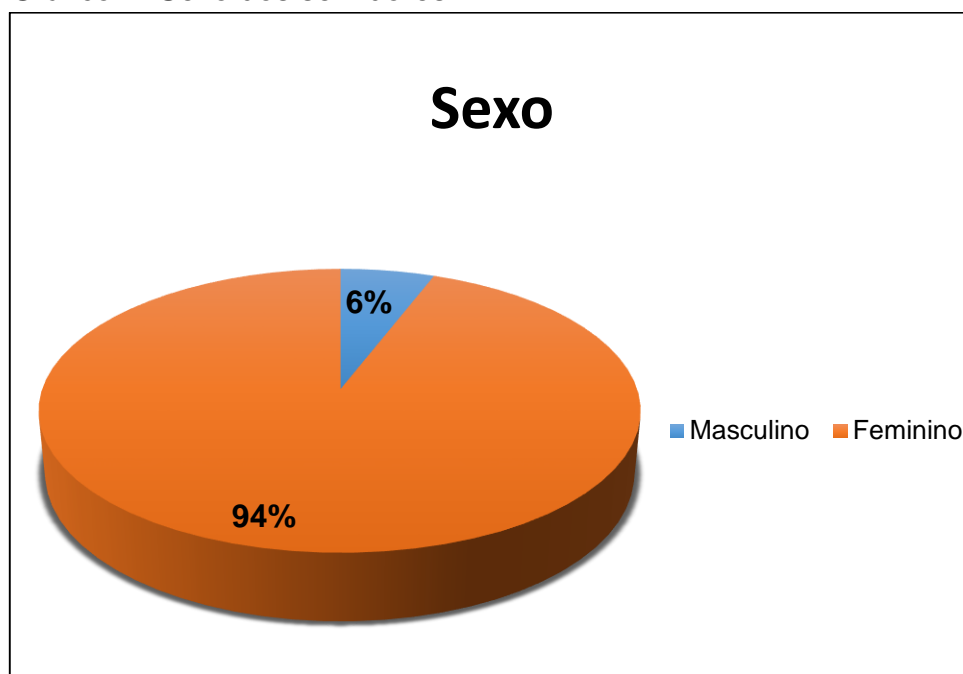
De fato, antes de prosseguir a esses grupos de fatores motivacionais mencionados, será descrito o perfil dos servidores que participaram desta pesquisa.

4.2.1 Perfil dos servidores

O capítulo a seguir demonstra o perfil dos servidores participantes da pesquisa quantitativa. Em relação aos aspectos sociodemográficos foram analisados o sexo, idade, escolaridade, área de atuação e o tempo de serviço na Prefeitura Municipal de Americana.

O gráfico 1 a seguir, representa o sexo dos servidores.

Gráfico 1: Sexo dos servidores

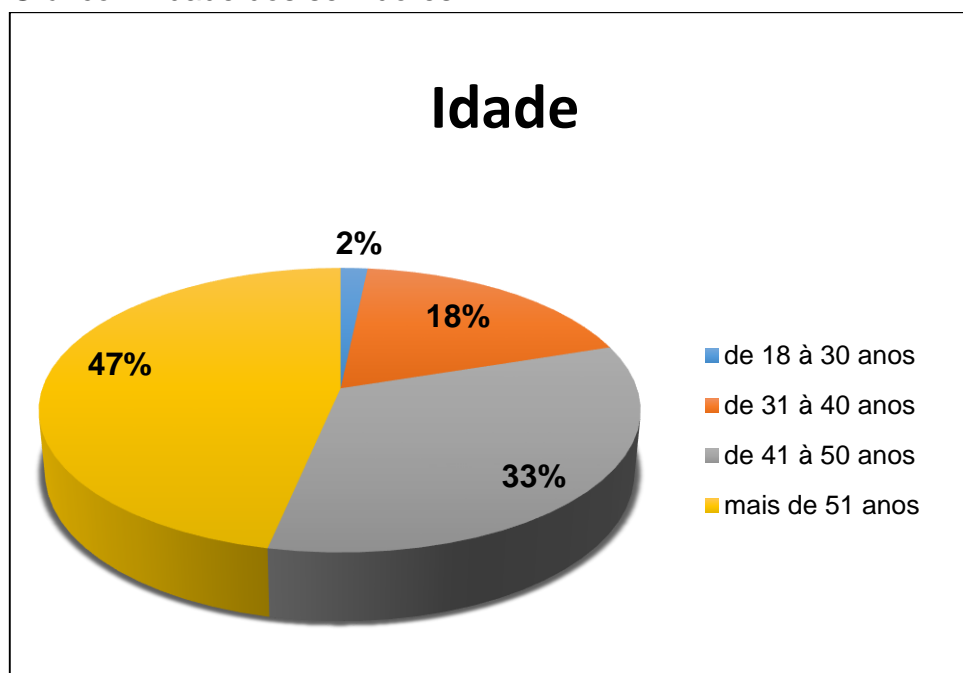


Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao sexo dos participantes, 94% são do sexo feminino e apenas 6% do sexo masculino. Percebe-se uma tendência do sexo feminino para área de educação.

O gráfico 2 a seguir, ilustra a idade dos participantes.

Gráfico 2: Idade dos servidores



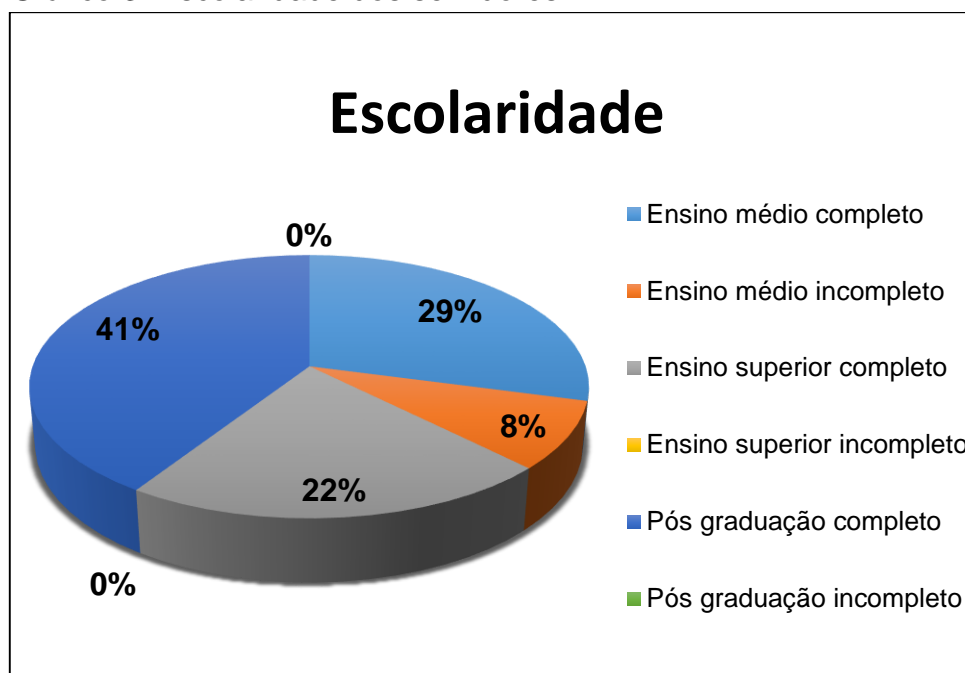
Fonte: Elaborado pelo autor

A idade dos participantes foi distribuída em quatro faixa etárias, conforme representado no gráfico 2. Observe-se que os participantes, em sua maioria, estão na faixa etária de mais de 51 anos, representando um percentual de 47%. Outra parcela significativa são os 33% que correspondem a faixa etária de 41 à 50 anos; além dos 18% que correspondem a faixa etária de 31 à 40 anos e, por fim, uma minoria de 2% representando a faixa etária de 18 à 30 anos.

Analisando as duas parcelas maiores do gráfico, as quais representa 80% dos participantes (faixa etária de 41 à 50 anos e faixa etária de mais de 51 anos), note-se que os participantes formam um grupo de servidores experientes profissionalmente. Outro ponto interessante é que apenas 2% dos participantes se enquadram na faixa etária de 18 a 30 anos.

O gráfico 3 a seguir, exhibe a relação da escolaridade dos participantes.

Gráfico 3: Escolaridade dos servidores



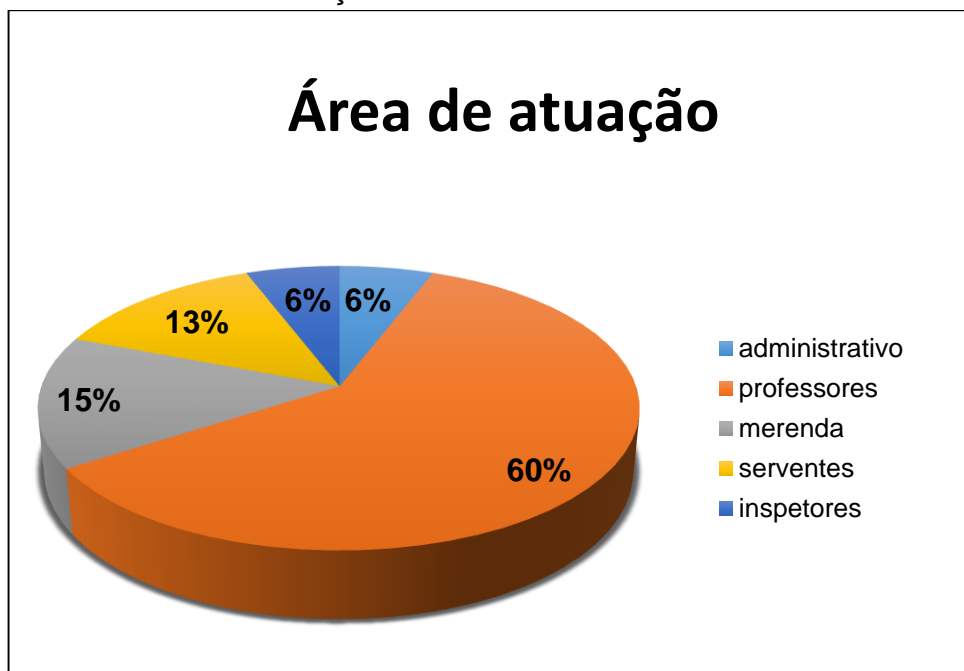
Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 3 acima, observe-se que uma parcela de 63% dos participantes possuem ensino superior completo, sendo que dessa parcela 41% possuem pós graduação completa. Contudo, 37% dos entrevistados possuem o ensino médio completo, sendo que 8% tem o ensino médio incompleto.

Cabe destacar a parcela 41%, que representa os participantes com pós graduação completa. Essa porcentagem é uma decorrência do plano de carreira praticado pela Secretaria de Educação, que pontua o servidor, neste caso o professor, por cada pós graduação concluída. Contudo, isso traz um cenário positivo aos professores pois estão sempre buscando qualificações profissionais na área que atua, além do fato da Secretaria de Educação contar com funcionários capacitados.

O gráfico 4 a seguir, representa a área de atuação dos participantes.

Gráfico 4: Área de atuação dos servidores



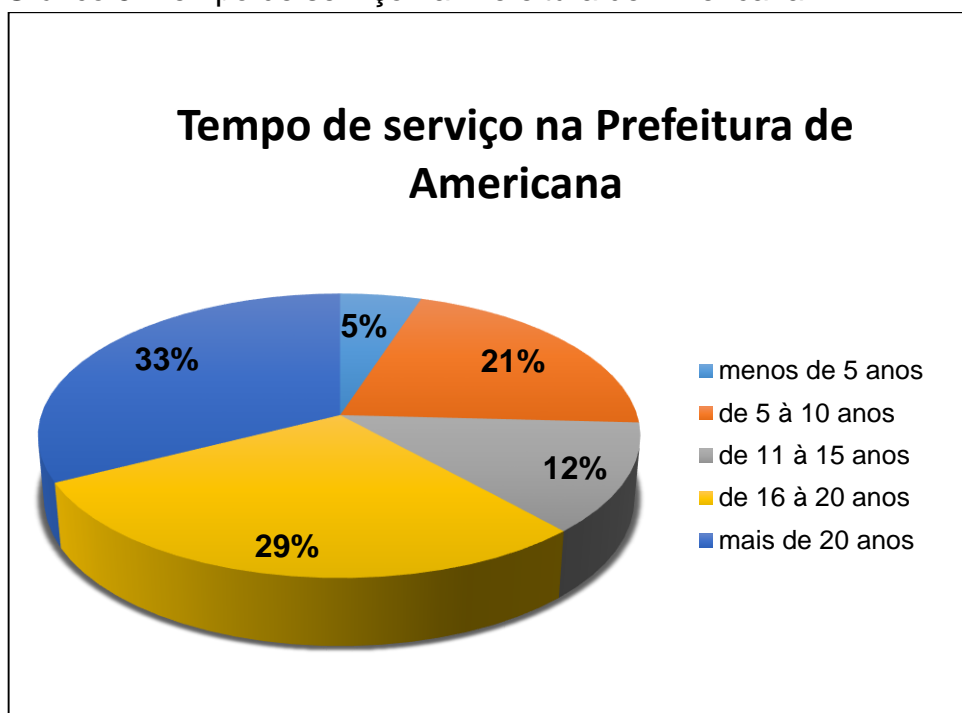
Fonte: Elaborado pelo autor

A área de atuação dos participantes foi distribuída em cinco departamentos, conforme representado no gráfico 4 acima. Observe-se que os participantes, em sua maioria, atuam como professores, representando 60% dos participantes. O restante ficou dividido em: 15% atuam no setor da merenda; 13% atuam como serventes; 6% atuam como inspetores; e os 6% restantes atuam no setor administrativo.

Destacando a totalidade, note-se que mais da metade dos participantes atuam como professores. Nesse contexto, grande parte das recompensas são destinadas unicamente a estes servidores, o que pode gerar insatisfação aos servidores que não atuam na área. Isso foi apontado diversas vezes nas entrevistas em profundidade.

A seguir, o gráfico 5 apresenta a relação do tempo de serviço dos participantes na Prefeitura de Americana.

Gráfico 5: Tempo de serviço na Prefeitura de Americana



Fonte: Elaborado pelo autor

O tempo de serviço dos participantes foi distribuída em cinco grupos, conforme representado no gráfico 5 acima. Analisando o gráfico, observe-se os seguintes resultados: 5% dos participantes trabalham menos de 5 anos na Prefeitura; 21% trabalham de 5 à 10 anos; 12% trabalham de 11 à 15 anos; 29% trabalham de 16 à 20 anos; e, por fim, 33% dos participantes trabalham a mais de 20 anos.

É válido destacar os participantes que atuam a mais de 20 anos na Prefeitura de Americana, além dos 29% que atuam de 16 à 20 anos. Percebe-se que os servidores são experientes na área pública e, portanto, estão habituados com o clima organizacional do setor público. Sendo assim, passaram, e passam, por diversas complicações na gestão pública.

4.2.2 Teorias motivacionais

Neste capítulo encontra-se os fatores motivacionais relacionados com as teorias motivacionais abordadas no capítulo 2.4 (teorias motivacionais) da fundamentação teórica.

Questão 1: A primeira questão indagou os servidores sobre sua satisfação em relação às atividades desenvolvidas pelo seu cargo, no qual foi formulado através da seguinte questão: “**sinto-me satisfeito com as atividades que tenho que desempenhar em meu cargo**”. Sendo assim, gerou-se o gráfico 6 a seguir.

Gráfico 6: Questão 1



Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que uma minoria de 2% dos participantes estão parcialmente insatisfeitos com suas atividades, sendo que nenhum declarou estar totalmente insatisfeito. Em contrapartida, mais da metade dos participantes, ou seja, 51% declaram estar totalmente satisfeitos, e 47% parcialmente satisfeitos com suas atividades exercidas. Percebe-se que a maioria (98% dos participantes) demonstram, seja parcialmente ou totalmente, satisfação no seu trabalho.

Isso ficou claro nos comentários dos entrevistados abordado na pesquisa qualitativa. De fato, todos não hesitaram em dizer que gostam do seu trabalho em si, mais precisamente suas atividades. O comentário de um dos entrevistados ilustra esse cenário: “sou apaixonada pelo o que faço, gosto das atividades realizo na secretária, das minhas atribuições, do meu cargo” (ENTREVISTADO I).

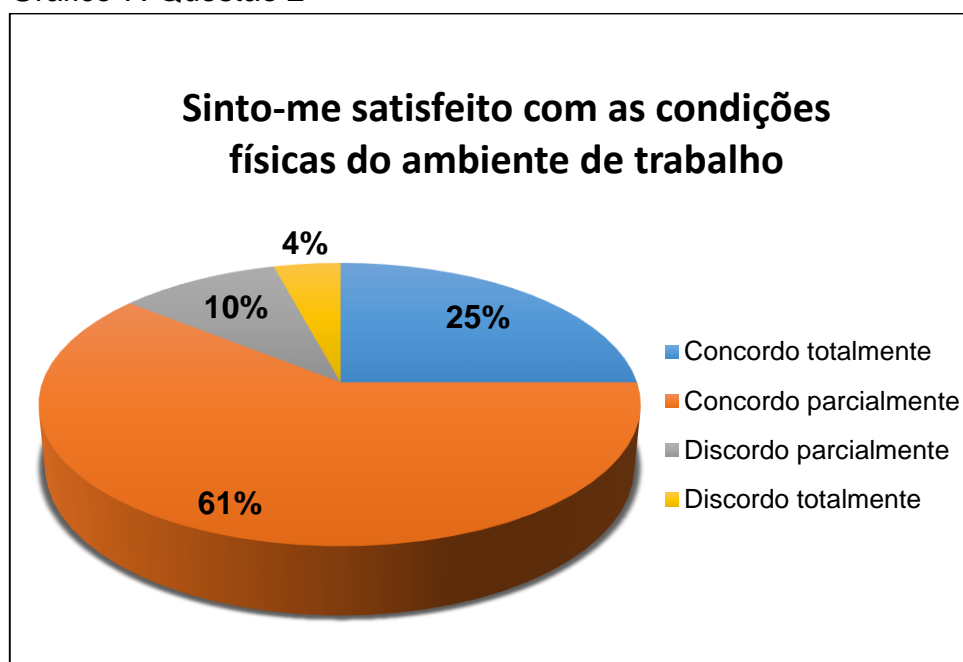
Quanto aos 47% que estão parcialmente satisfeitos com suas atividades, pode-se vincular à burocracia do setor público e suas definições de atribuições. No entanto,

isso não precisa ser necessariamente um empecilho para gestão da Secretaria de Educação, e sim uma oportunidade pois são fatores que estão, apesar da burocracia do setor público, ao seu alcance. Os participantes que não encontram-se totalmente satisfeitos com suas atividades possivelmente estão insatisfeitos com alguma atribuição que tenham, ou deixam, de executar. No entanto, isso não muda o fato que 98% dos participantes gostam do trabalho em si.

Nesse contexto, pode-se concluir que os funcionários estão motivados, pois segundo a teoria de Herzberg os fatores motivadores estão diretamente relacionados com as atividades do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam. E o fato de 98% dos participantes, quase em sua totalidade, concordarem que estão satisfeitos com o trabalho em si deixa evidente isso.

Questão 2: A segunda questão indagava os funcionários quanto as condições físicas do ambiente de trabalho. São fatores relacionados com a motivação extrínseca dos servidores, no qual a organização tem controle. Para tanto, foi formulado a seguinte questão: “**Sinto-me satisfeito com as condições físicas do ambiente de trabalho**”. A seguir, o gráfico 7 apresenta os resultados.

Gráfico 7: Questão 2



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 7 acima, observe-se que uma grande parcela de 61% dos participantes concordam parcialmente com a afirmação; e 25% concordam totalmente. Percebe-se, ainda, que a maioria dos servidores (86%) estão satisfeitos com as condições físicas do seu trabalho. No entanto, uma minoria de 14% dos participantes demonstram insatisfeitos, sendo que 4% estão totalmente insatisfeitos e 10% estão parcialmente insatisfeitos.

É notório que mais da metade dos participantes estão parcialmente satisfeitos com as condições físicas do trabalho, deixando em evidência que existem aspectos no ambiente de trabalho que os impedem de ficarem totalmente satisfeitos.

O comentário do servidor durante as entrevistas de profundidade da pesquisa qualitativa ilustra essa situação: “As condições do trabalho nessa unidade não são das piores, mas podia ser melhorado muita coisa [...] deveria ter mais de um *freezers*; fogões industriais funcionando perfeitamente; além de bastante talheres e panelas” (ENTREVISTADO II).

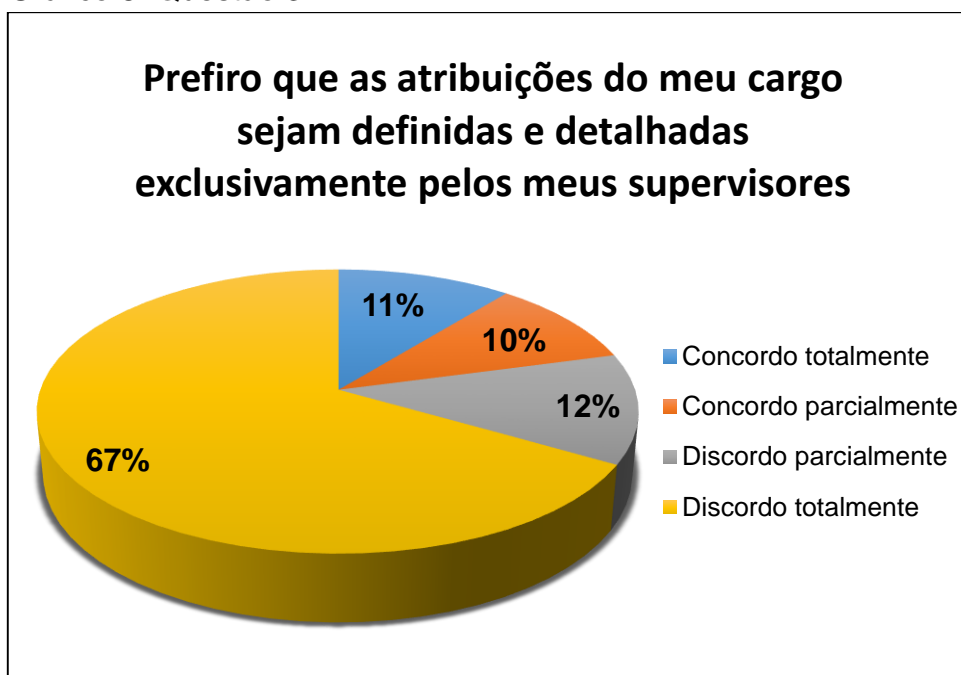
Enxerga-se, aqui, uma oportunidade para Secretaria de Educação, pois investindo nesses fatores a Secretaria pode minimizar essa parcela de servidores parcialmente satisfeitos, transformando-os em totalmente satisfeitos.

Analisando sob a perspectiva da teoria de Herzberg, note-se que esses fatores que devem ser melhorado são os que diminuem a insatisfação no trabalho, denominados de fatores higiênicos, no qual estão relacionados com as condições em que o trabalho é executado.

Questão 3: A terceira questão teve como intuito verificar as características dos participantes através dos pressupostos da Teoria X e Y de McGregor. Para tanto, foi formulado a seguinte questão: **“Prefiro que as atribuições do meu cargo sejam definidas e detalhadas exclusivamente pelos meus supervisores”**.

O gráfico 8 a seguir, representa os resultados.

Gráfico 8: Questão 3



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados deixam evidente que a maioria dos participantes discordam com a afirmação, o que correspondem a 79%; sendo que 67% discordam totalmente e 12% discordam parcialmente. Entretanto, uma pequena parcela de 21% dos participantes concordam com a afirmação, sendo que 10% concordam parcialmente e 11% concordam totalmente.

Destacando a totalidade, percebe-se que os servidores preferem ter autonomia no trabalho e nas suas atribuições, e não detalhadas pelos supervisores conforme propõem a questão 3. É válido destacar que as atribuições dos cargos no setor público é previsto pela legislação e definidas no edital do concurso público, porém, na Secretaria de Educação, em especial os servidores que atuam como professores, existe uma autonomia em suas atividades, contrariando o aspecto legislativo. Os professores tem a liberdade para desenvolver projetos, oficinas e outras atividades que não estão diretamente relacionados com suas atribuições.

De fato, isso vai ao encontro da Teoria X e a Teoria Y de McGregor. Robbins e Decenzo (2004) descrevem a teoria como duas vertentes distintas em relação a natureza dos seres humanos. De um lado temos a Teoria X, onde o trabalhador é visto pelos superiores como acomodado, que não assume responsabilidade e prefere receber ordem. Do outro lado temos a Teoria Y, onde o trabalhador é motivado pela

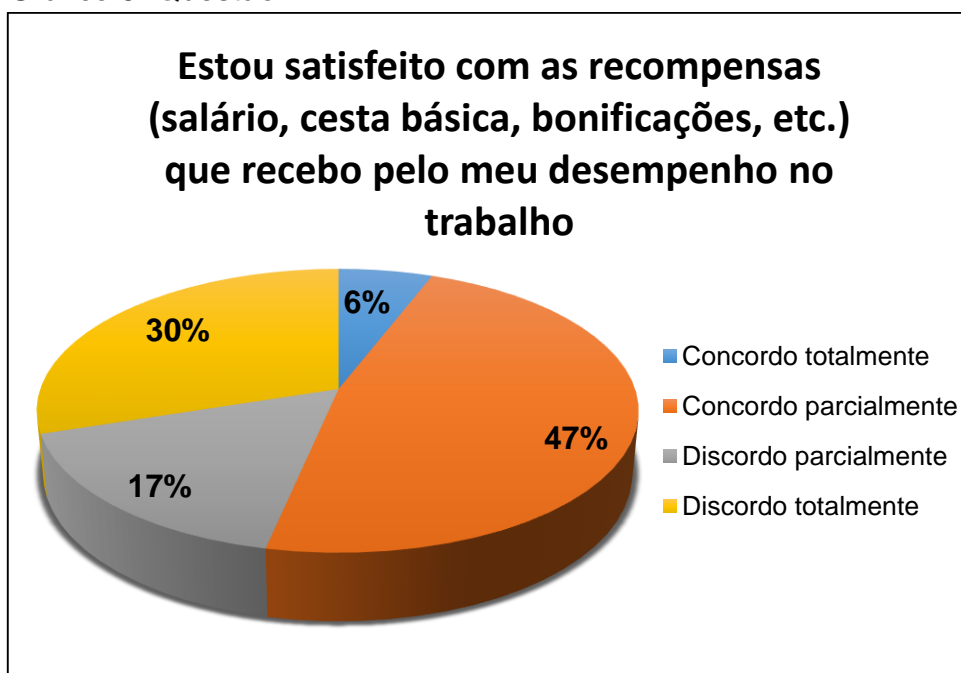
função que exerce, disposto a encarar novos desafios e tem grande capacidade em assumir responsabilidades que não é de seu ofício.

Sendo assim, percebe-se que a maioria dos participantes são vistos pelos superiores por meio dos pressupostos da Teoria Y. Nesta teoria, o servidor enxerga o trabalho como fonte de satisfação e motivação, o que é evidente na questão 1 onde 98% dos participantes sente-se satisfeitos com suas atividades. Além disso, esses servidores, segundo a Teoria Y, não mede esforços para desempenhar suas atribuições e possui mente aberta para encarar novos desafios, como é caso dos professores que sempre estão realizando projetos e oficinas com os alunos.

Questão 4: A quarta questão indagava os servidores sobre suas recompensas recebidas pela Secretaria de Educação. Este é um ponto de destaque, pois as recompensas, em especial o salário, é um fator determinante na insatisfação dos servidores, conforme observado nas entrevistas de profundidade da pesquisa qualitativa. Dada a tamanha importância do assunto, foi formulado a seguinte questão: **“Estou satisfeito com as recompensas (salário, cesta básica, bonificações, etc.) que recebo pelo meu desempenho no trabalho”**.

Sendo assim, gerou-se o gráfico 9 a seguir.

Gráfico 9: Questão 4



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados do gráfico 9 permitem verificar que existe um equilíbrio entre os que concordam e discordam com a questão, com tendência para concordarem. Analisando os que concordam, percebe-se que 47% dos participantes estão parcialmente satisfeitos com suas recompensas, sendo que apenas 6% estão totalmente satisfeitos, o que nos dá um total de 53% satisfeitos com as recompensas que recebem, pouco mais da metade. Entretanto, a outra metade, que correspondem 47%, demonstram insatisfeitos com as recompensas que recebem, sendo que 17% estão parcialmente insatisfeitos e 30% estão totalmente insatisfeitos.

Cabe destacar os 47% dos participantes que estão parcialmente satisfeitos, pois se não serem trabalhados de forma adequada, podem se transformar em servidores parcialmente insatisfeitos com suas recompensas e, numa pior hipótese, totalmente insatisfeitos.

O fato de não estarem totalmente satisfeitos vai de acordo com a teoria de Herzberg e seus fatores extrínsecos. São fatores higiênicos que não interferem na motivação dos servidores, no entanto, uma gestão de recompensas adequada garante que os servidores mantenham sua insatisfação em um grau mínimo (BERGAMINI, 2008).

Além disso, as recompensas também podem satisfazer as necessidades fisiológicas da pirâmide de Maslow, pois é capaz de suprir as necessidades básicas para sua sobrevivência.

Entretanto, vale destacar que os fatores extrínsecos, como uma recompensa ou bonificação, podem trazer motivação ao indivíduo, pois o esforço do servidor para ter um excelente desempenho resultará em recompensas (fatores extrínsecos) e, dessa forma, poderá satisfazer suas metas e objetivos pessoais. Nesse sentido, a expectativa pela recompensa através do resultado do desempenho no trabalho é responsável pela motivação, segundo a Teoria da Expectativa de Vroom.

Analisando novamente o gráfico da questão 4, pressupõe que existem benefícios dentro da gestão de recompensas oferecidos pela Secretaria de Educação que não estão satisfazendo os servidores, como também a ausência dos benefícios para determinados cargos, visto que dentro da mesma Secretaria existem cargos que possuem mais privilégios que outros, como abonadas e o plano de carreira, conforme visto nas entrevistas de profundidade da pesquisa qualitativa.

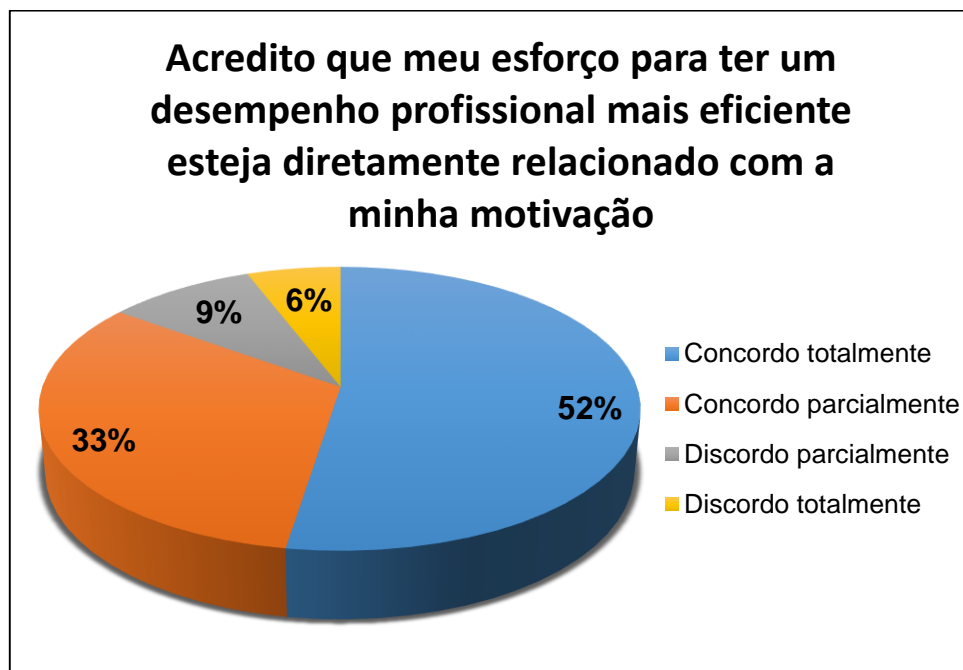
4.2.3 Fatores motivacionais no trabalho

Neste capítulo encontra-se os fatores motivacionais relacionados com a motivação no trabalho, conforme abordado no capítulo 2.5 (aspectos motivacionais no trabalho) da fundamentação teórica.

Questão 5: Esta questão teve como intuito verificar a relação entre o desempenho no trabalho e a motivação sobre a percepção dos servidores. Sendo assim, foi estruturado a seguinte questão: **“Acredito que meu esforço para ter um desempenho profissional mais eficiente esteja diretamente relacionado com a minha motivação”**.

Os resultados encontra-se no gráfico 10 a seguir.

Gráfico 10: Questão 5



Fonte: Elaborado pelo autor

Verifica-se, neste item, que 85% concordam com a questão abordada, sendo que mais da metade dos participantes (52%) concordam totalmente que um bom desempenho no trabalho esteja relacionado com a motivação, e 33% acreditam parcialmente nesta afirmação. Em compensação, temos uma minoria de 15% que não

acreditam nessa relação, sendo que 9% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente.

Ao destacar a totalidade, percebe-se que os participantes acreditam que sua motivação é capaz de trazer um desempenho mais eficiente no trabalho, o que nos mostra que é um fator de suma importância para a produtividade da Secretaria de Educação. O Entrevistado IV enfatiza essa questão através do seu comentário durante as entrevistas em profundidade: “[...] um funcionário feliz e motivado produz mais”.

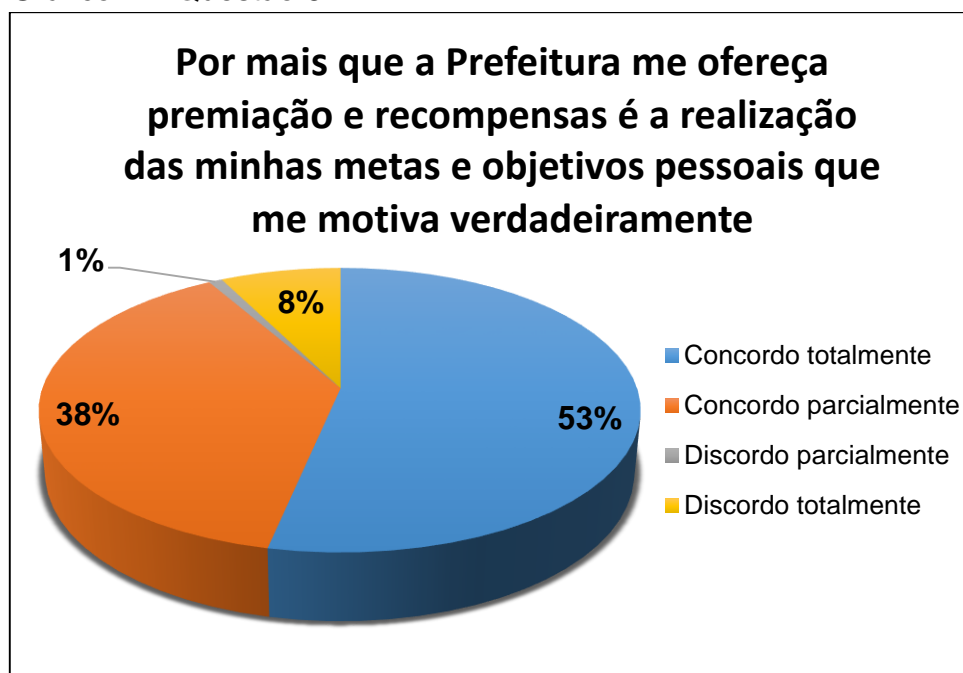
O resultado observado vai de acordo com os pressupostos de Maximiano (2000), que defende que a motivação para um desempenho profissional mais eficiente é impulsionado por certos motivos pessoais, pois, segundo o autor, todo esforço orientado para algum tipo de desempenho sempre é motivada.

Isso mostra, ainda mais, a importância da Secretaria de Educação em investir nos fatores extrínsecos que foram abordados na questão 2. Embora a Secretaria não tenha controle dos fatores motivacionais intrínsecos da questão 1, ela pode ajudá-los melhorando os fatores extrínsecos, no qual tem controle, isto é, diminuindo a insatisfação no trabalho por meio dos fatores extrínsecos, a Secretaria estaria contribuindo para motivação intrínsecas dos servidores.

Questão 6: Esta questão indagava os servidores se os fatores intrínsecos relacionados com as metas e objetivos pessoais são os verdadeiros impulsos para a motivação, ao contrário dos fatores extrínsecos oferecidos pela Prefeitura. Para tanto, foi estruturado a seguinte questão: **“Por mais que a Prefeitura me ofereça premiação e recompensas é a realização das minhas metas e objetivos pessoais que me motiva verdadeiramente”**.

Os resultados podem ser observados no gráfico 11 a seguir.

Gráfico 11: Questão 6



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados deixam evidente que a maioria dos servidores acreditam na afirmação, o que correspondem a 91% dos participantes; sendo que 53% acreditam totalmente que sua motivação é obtida por suas metas e objetivos pessoais e 38% também acreditam, mas parcialmente. Analisando os que discordam, percebe-se que apenas uma pequena parcela de 9% não concordam que a motivação é obtida através de metas e objetivos pessoais, sendo que 8% dos participantes discordam totalmente e 1% discordam parcialmente.

Os resultados mostram um cenário favorável para Secretaria de Educação, pois ficou claro nas entrevistas em profundidade da pesquisa qualitativa, além da questão 1, que os servidores gostam de suas atividades, o que pode-se presumir que possuem diversas metas e objetivos pessoais, afirmando, nesta situação, que os servidores estão motivados.

Em contrapartida, a Secretaria de Educação não possui controle desses fatores que surgem do intrínsecos dos servidores. Isso pode ser um empecilho para a gestão dos aspectos motivacionais, pois a Secretaria pode oferecer diversos incentivos e recompensas para os servidores, porém, a verdadeira motivação não será obtida, conforme observado no gráfico 11 em questão. Isso se dá pelo fato da motivação ser algo intrínseco, que por sua vez depende apenas da pessoa, ou seja, não é possível motivar os servidores através de incentivos.

Um dos servidores que participou das entrevistas em profundidade, ilustra essa situação através do seu comentário: “[...] sou uma pessoa motivada, mas por mim mesma. Uma motivação pessoal, porque gosto de desafios” (ENTREVISTADO I).

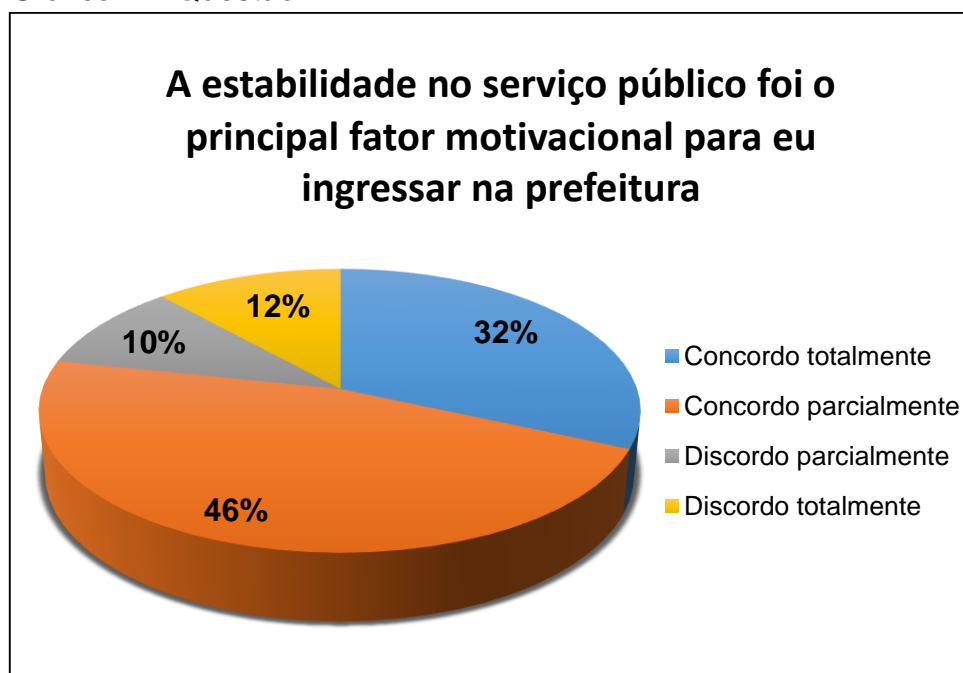
4.2.4 Fatores motivacionais no setor público

Neste capítulo encontra-se os fatores motivacionais relacionados com o setor público abordado no capítulo 2.5 (motivação no setor público) da fundamentação teórica.

Questão 7: Um ponto de destaque na motivação do âmbito público e amplamente discutido é a questão da estabilidade dos servidores, além de sua influência para ingressar em uma carreira pública. Nesse contexto, foi formulado a seguinte questão: **“A estabilidade no serviço público foi o principal fator motivacional para eu ingressar na prefeitura”**.

Os resultados encontra-se no gráfico 12 a seguir.

Gráfico 12: Questão 7



Fonte: Elaborado pelo autor

Entre os participantes, 32% concordam totalmente com a questão e 46% concordam parcialmente. Note-se que a maioria (78%) concordam, seja totalmente ou parcialmente, que a estabilidade foi o principal fator motivacional para o ingresso na Prefeitura. No entanto, analisando os servidores que não são favoráveis a questão, nota-se que uma parcela de 22% não acreditam que a estabilidade seja o principal motivo, no qual 10% discordam parcialmente e 12% discordam totalmente.

É válido ressaltar a parcela que representa os que concordam parcialmente, ou seja, 46% dos participantes. O fato de concordarem parcialmente não significa necessariamente que a estabilidade não foi um fator importante para o ingresso, apenas não foi o principal. O candidato pode ter um ou mais motivo para o ingresso no serviço público, como é o caso dos servidores que participaram das entrevistas em profundidade, onde apontaram, além da estabilidade, outros fatores pessoais como motivo para o ingresso no setor público.

No entanto, o fato do candidato ter ou não mais de um fator, não muda o fato de 78% acreditarem que a estabilidade tenha influenciado, no quesito motivacional, o ingresso no setor público.

Isso vai de encontro com os pressupostos de Rodrigues, Neto e Filho (2014), que defendem a estabilidade como um estímulo motivacional para o candidato ingressar no setor público devido a segurança no cargo.

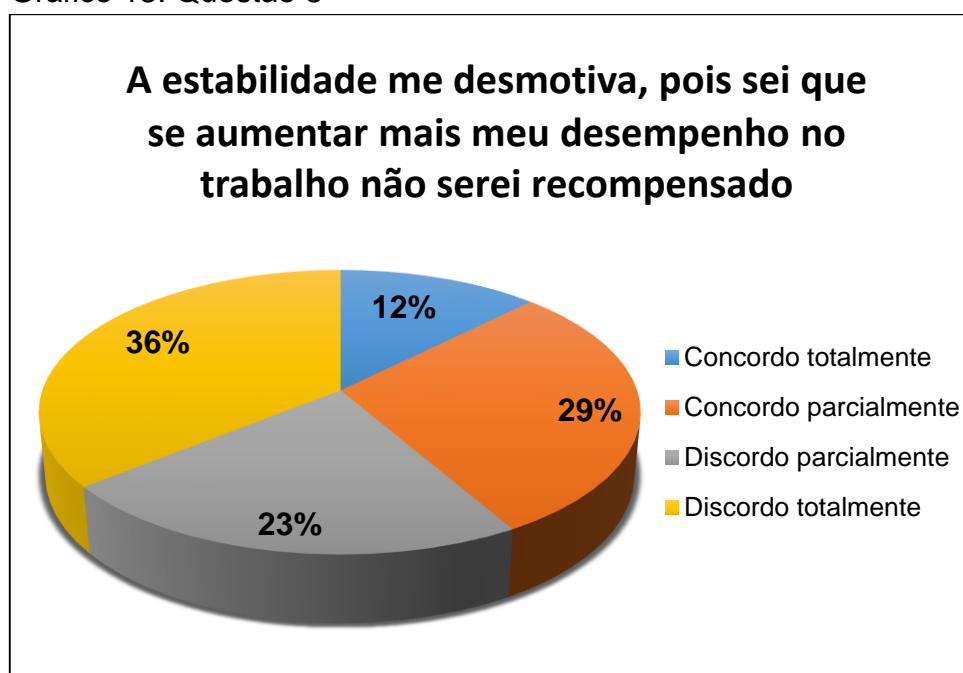
Nesse contexto, verifica-se, também, a necessidade de segurança da pirâmide de Maslow, no qual está relacionado com o desejo de proteger-se contra o perigo, nesse caso a demissão do trabalho.

Contudo, essa motivação para ingressar no setor público devido a estabilidade, pode com o decorrer do tempo torna-se um fator que desmotiva os servidores, e, conseqüentemente, o desempenho no trabalho. Esse assunto será abordado na questão 8, a seguir.

Questão 8: Na questão anterior foi observado que quase 80% dos participantes ingressaram na Prefeitura devido a estabilidade oferecida pelo serviço público. Entretanto, Bergue defende que a estabilidade ao longo dos anos pode causar desmotivação, e, por consequência, prejudicar o desempenho no trabalho. Desta forma, foi formalizado a seguinte questão: **“A estabilidade me desmotiva, pois sei que se aumentar mais meu desempenho no trabalho não serei recompensado”**.

Sendo assim, gerou-se o gráfico 13 a seguir.

Gráfico 13: Questão 8



Fonte: Elaborado pelo autor

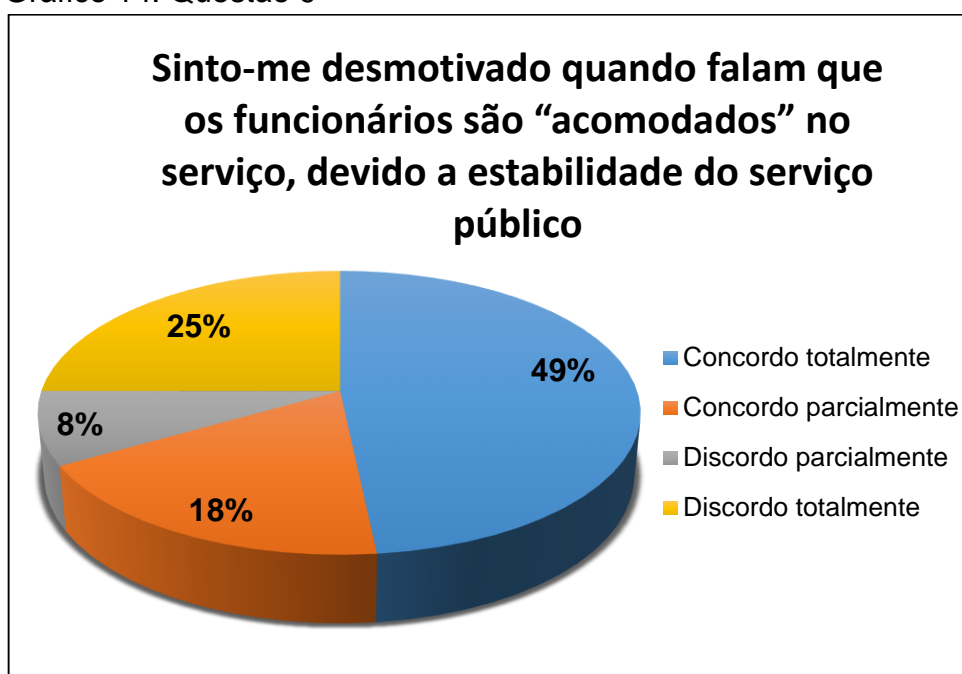
Observe-se que a opinião dos participantes não são necessariamente a favor da questão, pois mais da metade (59%) discordam com o que foi abordado, sendo que 36% discordam totalmente e 23% discordam parcialmente. Em compensação, apenas uma pequena parcela de 12% concordam totalmente com os pressupostos de Bergue, e 29% concordam parcialmente.

De fato, a questão foi levantada com o intuito de verificar se os resultados vão ao encontro com o que o Bergue defende, no entanto, analisando os resultados percebe-se que existem uma tendência dos servidores em não acreditar que a estabilidade desmotiva. Há, de fato, uma expectativa dos servidores, no qual pode-se vincular há inúmeros fatores, como, por exemplo, a Teoria da Expectativa de Vroom, que sustenta que um indivíduo agirá de uma determinada maneira pois tem uma expectativa que isso trará resultados, neste caso a recompensa pelo desempenho. Pode-se, ainda, atrelar ao fato dos servidores se enquadrarem na Teoria Y de McGregor, onde o indivíduo não mede esforços para desempenhar suas atribuições, pois o seu trabalho é sua fonte de motivação. E, por fim, pode-se vincular a Teoria da Contingência de McClelland, que defende três necessidades impulsoras para motivação, neste caso a necessidade de realização, onde o servidor tem o impulso de se superar e se realizar profissionalmente no ambiente de trabalho.

Questão 9: A questão a seguir levanta um ponto interessante na questão da estabilidade. A sociedade sustenta a crença que os servidores públicos são acomodados, e, portanto, tem um rendimento abaixado do esperado. Nesse sentido, a questão teve como intuito analisar a percepção dos servidores sobre esse assunto, em especial a motivação. Para tanto, foi formalizado a seguinte questão: **“Sinto-me desmotivado quando falam que os funcionários são acomodados no serviço, devido a estabilidade do serviço público”**.

Sendo assim, gerou-se o gráfico 14 a seguir.

Gráfico 14: Questão 9



Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que o fato da população julgarem os funcionários públicos como acomodados é, de fato, um fator importante para a desmotivação. Quase a metade dos participantes (49%) sente-se desmotivados ao ouvirem que são acomodados devido a estabilidade; e mais 18% também ficam desmotivados, no entanto, parcialmente. Em compensação, uma parcela de 33% discordam com a afirmação, sendo que 8% discordam parcialmente e 25% discordam totalmente. Cabe destacar essa última parcela de 25% que ao contrário da maioria não se sente desmotivados. O fato da motivação ser algo intrínseco, ou seja, pessoal e íntimo, pode ter favorecido a essa resposta.

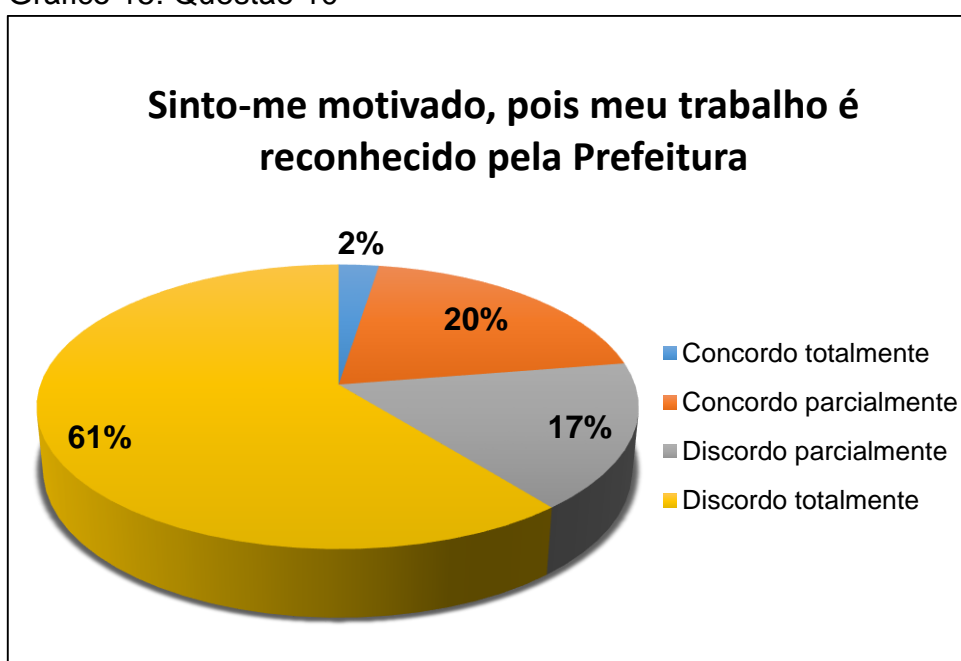
Entretanto, analisando a parcela de 67% que concordam, seja parcialmente ou totalmente, com a afirmação, percebe-se que os insultos sobre a associação da estabilidade com o desempenho no serviço público é desmotivador na percepção dos servidores. O fato de existir a crença que todos os funcionários públicos são acomodados por causa da estabilidade, e, portanto, não podem ser demitidos, é um fator preocupante para Secretaria de Educação, pois como é observado no gráfico 14 os servidores ficam desmotivados com essa crença.

Infelizmente a Secretaria não tem controle sobre isso, pois os ataques aos servidores atingem fatores relacionados a motivação intrínseca. No entanto, a estabilidade não é um empecilho para que os servidores fiquem desmotivados e, por isso, diminuam seu desempenho no trabalho como a crença sugere. O rendimento no serviço público é dada pela gestão que deve alocar da melhor forma possível seus servidores, além de otimizar seus processos.

Questão 10: A próxima questão buscou analisar o reconhecimento no trabalho sobre a percepção dos servidores, pois o reconhecimento pode influenciar notoriamente a motivação. Nesse contexto, foi formalizado a seguinte questão: **“Sinto-me motivado, pois meu trabalho é reconhecido pela Prefeitura”**.

Os resultados encontra-se no gráfico 15, a seguir:

Gráfico 15: Questão 10



Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que 78% dos participantes não concordam com a afirmação, sendo que mais da metade, ou seja, 61% dos participantes, discordam totalmente, e os 17% restantes discordam parcialmente. A parcela que concordam com a afirmação, foi dividida em: 20% que concordam parcialmente e uma minoria de 2% que concordam totalmente, ou seja, apenas 22% dos participantes estão motivados por serem reconhecidos pelo trabalho realizado.

Os resultados traz um cenário preocupante para Secretaria de Educação. A maioria dos participantes não se consideram reconhecidos e motivados pelo seu serviço prestado. O reconhecimento pode ser de várias formas, desde um simples elogio, até uma recompensa financeira.

Considerando no aspecto motivacional, essa situação é ainda pior, pois segundo Bergamini (2003, p. 67) “um indivíduo engajado em uma atividade, que para ele faz sentido, espera ser recompensado quando percebe que está fazendo jus ao prazer de uma reputação positiva”.

Sendo assim, deve existir uma atenção especial no reconhecimento, pois um funcionário reconhecido pelo seu trabalho ficará motivado, o que conduzirá a sentimentos de status, capacidade, utilidade, além do próprio reconhecimento já referido. Isso vai ao acordo das necessidades de autoestima de Maslow. O reconhecimento ainda vai ao encontro da Teoria da Expectativa de Vroom, no qual presume que o servidor tem uma motivação para agir de uma determinada maneira, pois terá uma expectativa de reconhecimento. E, por fim, o reconhecimento é considerado um fator motivacional pelos pressupostos de Herzberg.

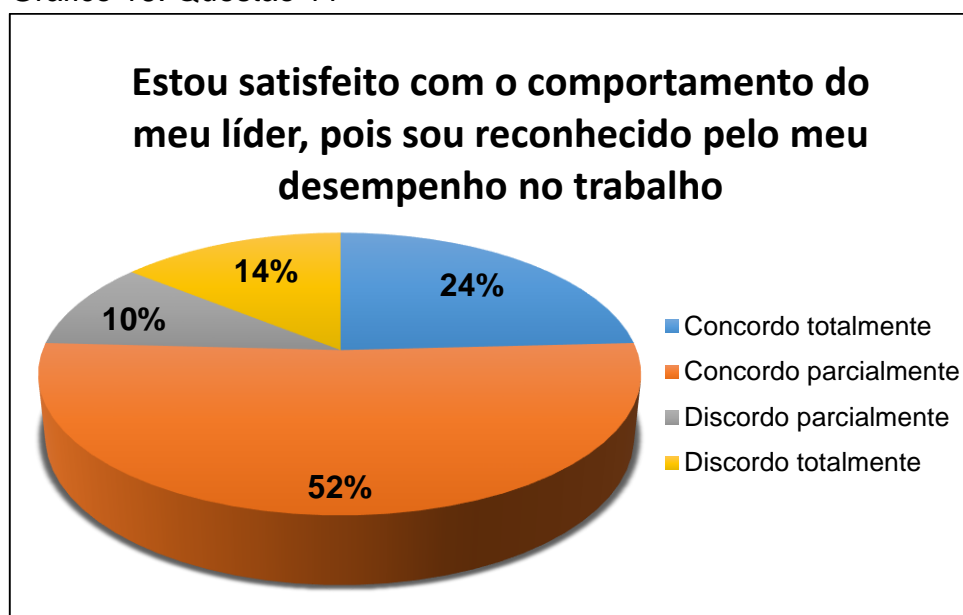
Nesse sentido, o reconhecimento se transforma em uma ferramenta para motivação muito importante para gestão pública, sendo que sua ausência pode acarretar desmotivação aos servidores, como é caso da Secretaria de Educação.

4.2.5 Fatores motivacionais na gestão de pessoas

Neste capítulo encontra-se os fatores motivacionais relacionados com a gestão de pessoas, conforme abordado no capítulo 2.2 (gestão de pessoas no setor público) da fundamentação teórica.

Questão 11: Esta questão indagava os servidores sobre o comportamento e relacionamento com seus líderes, além do reconhecimento deles. Para tanto, foi formalizado a seguinte questão: **“Estou satisfeito com o comportamento do meu líder, pois sou reconhecido pelo meu desempenho no meu trabalho”**. Os resultados encontram-se a seguir, no gráfico 16.

Gráfico 16: Questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que grande parte dos participantes (76%) estão satisfeitos com o comportamento do seu líder, além de serem reconhecidos; dividindo esse valor, temos: 24% que estão totalmente satisfeitos e 52% que estão parcialmente satisfeitos. Em contrapartida, 14% discordam totalmente e 10% discordam parcialmente, o que contempla 24% que não concordam com a questão, ou seja, não estão satisfeitos com o comportamento do líder ou não são reconhecidos por eles.

Cabe destacar os 52% que estão parcialmente satisfeitos. Presume que existam aspectos negativos no comportamento do líder, ou em seu estilo liderança, que são empecilhos para os funcionários ficarem totalmente satisfeitos. O comentário do servidor que participou das entrevistas em profundidade deixa claro esse contexto: “[...] a falta de respeito da diretora em certos pontos é desmotivador. Na maioria das vezes somos tratados formalmente e com educação, mas basta algum problema acontecer que a diretora muda completamente o humor” (ENTREVISTADO IV).

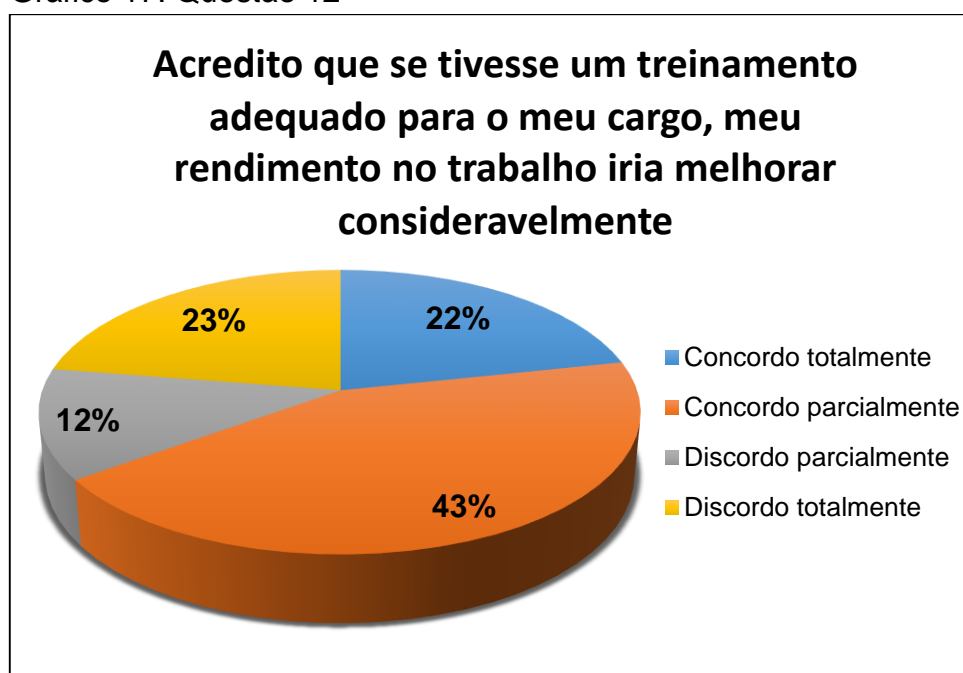
Percebe-se que o líder tem um papel fundamental no processo motivacional dos servidores, pois dependendo do seu comportamento pode afetar, seja positivamente ou negativamente, a motivação dos seus liderados. Sendo assim, a Secretaria de Educação necessita dar uma atenção especial nesse assunto, inserindo um treinamento e desenvolvimento adequado para seus servidores que desempenham funções de liderança.

Nesse sentido, um líder capacitado sabe motivar seus liderados não através do medo e sim de exemplos, suas atitudes passam confiança a sua equipe, tornando-se um exemplo dentro da organização. Sabe elogiar toda equipe, e não apenas uma pessoa que demonstra mais talento que seus colegas de equipe (BERGAMINI, 2003). De fato, ao investir nisso a Secretaria de Educação melhoraria o comportamento dos líderes, trazendo reconhecimento aos servidores e, desta forma, mudaria para melhor essa parcela de 52% que concordam parcialmente.

Por fim, é válido destacar a questão do reconhecimento. Nota-se que a maioria sente-se reconhecido pelo líder, o que vai contra os resultados da questão 10, onde a maioria não se sente reconhecido pela Prefeitura. Isso leva a crer, que a falta de reconhecimento são está relacionado com o comportamento do líder, mas sim relacionado a fatores extrínsecos, como, por exemplo, as recompensas.

Questão 12: O treinamento foi amplamente mencionado durante as entrevistas em profundidade, pois não é praticado a todos os servidores da Secretaria. Nesse sentido, o treinamento mostrou-se importante para o rendimento no trabalho e, conseqüentemente, a motivação. Dessa forma, foi formalizado a seguinte questão: **“Acredito que se tivesse um treinamento adequado para o meu cargo, meu rendimento no trabalho iria melhorar consideravelmente”**. Os resultados encontram-se a seguir, no gráfico 17.

Gráfico 17: Questão 12



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 17, encontra-se 22% participantes que concordam totalmente com a questão e 43% que concordam parcialmente. Note-se que mais da metade (65% concordam, seja totalmente ou parcialmente, que um treinamento adequado pode trazer resultados positivos no rendimento do trabalho. Entretanto, analisando os servidores que não são favoráveis a questão, nota-se que 35% não acreditam que um treinamento adequado possa influenciar no rendimento do trabalho, onde 12% discordam parcialmente e 23% discordam totalmente.

É válido ressaltar que nem todos os participantes têm treinamentos para seus cargos, apenas os professores e as cozinheiras, por esse motivo foi usado a palavra “adequado”, pois além de abordar estes que já tem treinamento, também foi abordado os que ainda não tem.

Analisando a parcela que concordam com a questão (22% concordam totalmente e 43% concordam parcialmente), note-se que 65% dos participantes acreditam que um treinamento adequado seja efetivo para um bom rendimento no trabalho. Nesse sentido, enxerga-se uma oportunidade para Secretaria de Educação, pois a inserção de um treinamento aos servidores que não participam, além da adequação do treinamento já existente aos servidores que participam anualmente, traria resultados positivos no rendimento dos servidores em geral. O comentário do Entrevistado I, durante as entrevistas em profundidade ilustra esse cenário: “[...] se a

Prefeitura dessem treinamentos para a gente, iria nos motivar muito, pois nosso trabalho seria mais eficiente” (ENTREVISTADO I).

Percebe-se que um bom treinamento é fundamental para um trabalho mais eficaz. Além de trazer motivação aos servidores que não participam destes treinamentos, como é o caso do Entrevistado I.

Questão 13: A oportunidade de crescimento foi amplamente mencionada durante as entrevistas de profundidade, além de discutida na fundamentação teórica através da gestão de carreiras. Sendo assim, foi formalizado a seguinte questão: **“O meu serviço oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional”**. Os resultados são demonstrados no gráfico 18, a seguir.

Gráfico 18: Questão 13



Fonte: Elaborado pelo autor

Observe-se que uma parcela de 60% dos participantes discordam totalmente da afirmação e 13% discordam parcialmente. Percebe-se que a maioria dos servidores (73%) discordam que seu serviço ofereça oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Em contrapartida, uma parcela de 27% dos participantes concordam com a afirmação, sendo que 8% concordam totalmente e 19% concordam parcialmente.

Analisando a maioria dos participantes que discordaram, percebe-se que não existe expectativa de crescimento profissional. Isso se torna ainda mais agravante pelo fato de existir plano de carreira apenas para alguns servidores, precisamente os professores. Os próprios professores que podem crescer profissionalmente criticam a plano de carreira existente, conforme apontado pelo Entrevistado V durante as entrevista em profundidade: “[...] para área da educação deveria ter um plano de carreira justo e verdadeiro que melhorasse oportunidade de crescimento dos servidores”.

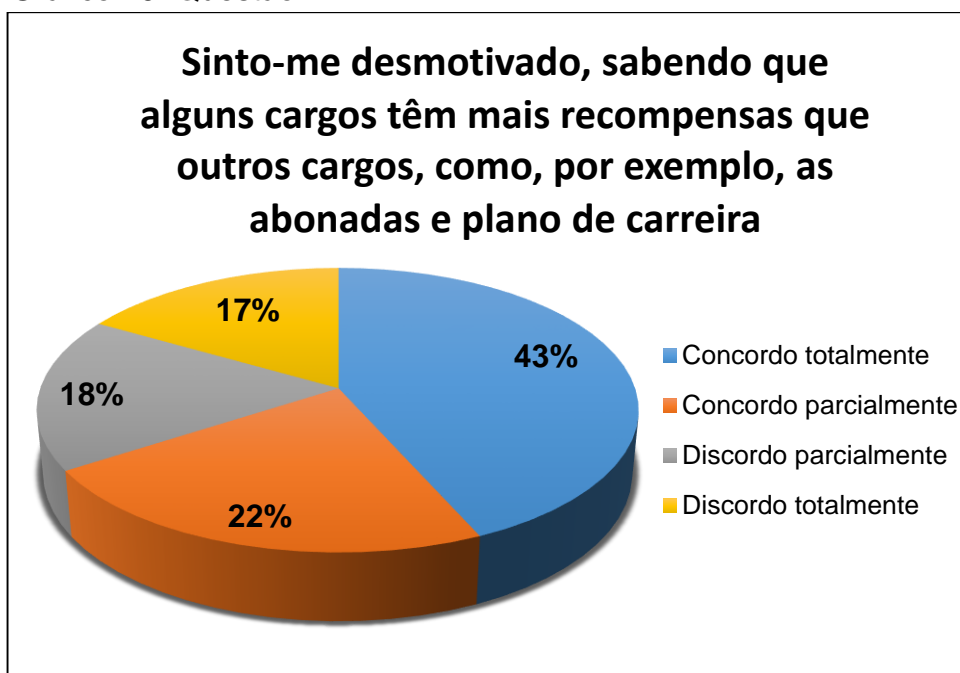
Comparando os resultados do gráfico 18 com as teorias motivacionais abordadas na fundamentação teórica, verifica-se que os fatores motivacionais da teoria de Herzberg defende a oportunidade de crescimento como forma de desenvolvimento profissional do indivíduo, pois são fatores que estão diretamente ligados ao trabalho em si. Isso não foge muito da necessidade de auto realização da pirâmide de Maslow, onde o indivíduo busca cumprir o máximo do seu potencial, afim de crescer profissionalmente e alcançar o que sempre almejou. Como também não foge da necessidade de realização da teoria de McClelland, onde o impulso para se realizar como profissional e crescer profissionalmente resulta em motivação.

O fato do plano de carreira não ser eficiente ou, pior ainda, apenas aos professores, dificultam os processos motivacionais referidos acima. Isso mostra, mais uma vez, a importância do plano de carreira, pois seu papel é incentivar e dar suporte ao desenvolvimento e crescimento dos servidores.

Questão 14: A gestão de recompensas é um ponto crítico da gestão de pessoas no setor público, a Secretaria de Educação é um exemplo disso, pois conforme visto na fundamentação teórica e nas entrevistas em profundidade, não existe uma gestão de recompensas uniforme, isso ocasiona desmotivação para alguns servidores. Sendo assim, foi realizado a seguinte questão: **“Sinto-me desmotivado, sabendo que alguns cargos têm mais recompensas que outros cargos, como, por exemplo, as abonadas e plano de carreira”**.

Sendo assim, gerou-se o gráfico 19 a seguir.

Gráfico 19: Questão 14



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 19, encontra-se 43% participantes que concordam totalmente e 22% que concordam parcialmente com a afirmação. Note-se que mais da metade (65%) concordam, seja totalmente ou parcialmente, que ausência de benefícios para alguns cargos podem ser um fator para desmotivação. Analisando também os que discordam, percebe-se que uma parcela de 35% discordam com o tema levantado na questão, sendo que 17% dos participantes discordam totalmente e 18% discordam parcialmente.

Destacando a totalidade, percebe-se que a maioria estão desmotivados pela desigualdade nas recompensas recebidas. O comentário de um servidor durante as entrevistas de profundidade deixa claro essa situação: “Não é justo que apenas os professores tenham abonadas e plano de carreira, o certo seria para todos” (ENTREVISTADO I).

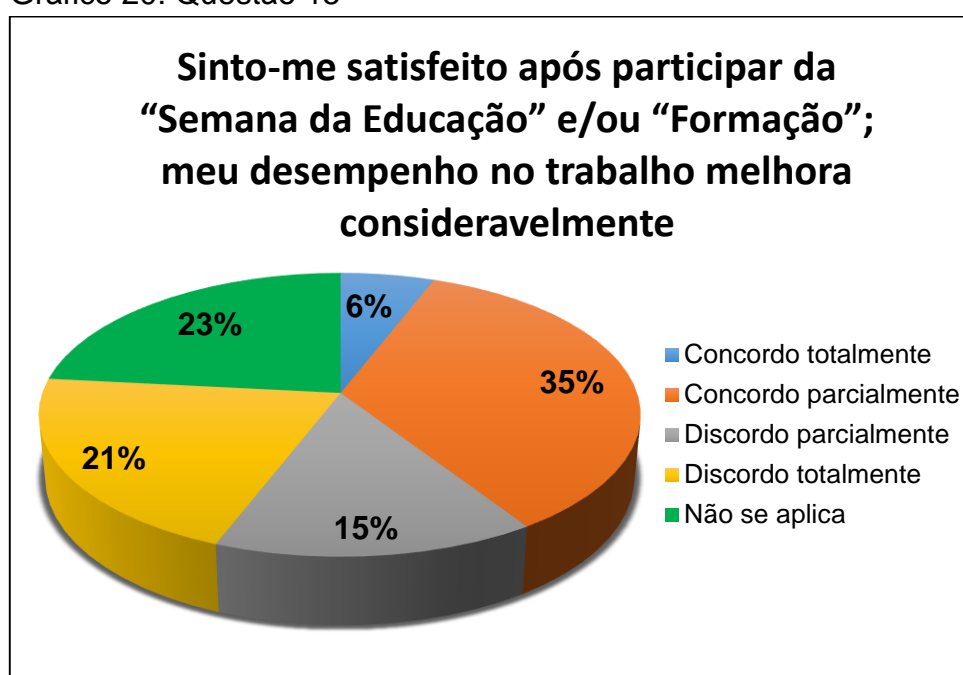
Percebe-se que o exposto vai de encontro com os pressupostos de Bergamini. Onde a autora defende que uma vez inserida, o sistema de recompensas não pode ser mais tirado, pois isso iria punir aqueles que almejavam o prêmio. Entretanto, é ainda mais grave oferecer prêmios para um determinado grupo e outros não, pois isso vai gerar desmotivação para o grupo que não recebe, vendo seus companheiros se beneficiar com as recompensas (BERGAMINI, 1995).

Nesse contexto, o fato de apenas os professores terem abonadas e plano de carreira gera uma desmotivação aos demais funcionários, pois havendo desigualdades nas recompensas a motivação será prejudicado pelo sentimento de injustiça, como é o caso do Entrevistado I.

Questão 15: Outro aspecto questionado durante as entrevistas em profundidade, no qual é relacionado aos processos de gestão de pessoas, foram os treinamentos oferecidos pela Secretaria de Educação. Sendo assim, para verificar se os servidores estão ou não satisfeitos com esses treinamentos, foi proposto a seguinte questão: **“Sinto-me satisfeito após participar da Semana da Educação e/ou Formação; meu desempenho no trabalho melhora consideravelmente”**.

Os resultados encontram-se a seguir, no gráfico 20.

Gráfico 20: Questão 15



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 20, observe-se 41% dos participantes estão satisfeitos com os treinamentos, sendo que 6% estão totalmente satisfeitos e 35% parcialmente satisfeitos. Em contrapartida, os que não concordam com a afirmação correspondem a uma parcela de 36%, onde 21% discordam totalmente e 15% discordam parcialmente. Os 23% restantes que escolheram a opção “Não se Aplica”, não participam dos

referidos treinamentos. São funcionários da área administrativa, serventes e inspetores. Os que participam dos referidos treinamentos são apenas os professores e servidores da merenda.

Cabe destacar os que concordam parcialmente (35%), que representa a parcela maior dos participantes. O fato de não concordarem completamente demonstra que os treinamentos são ineficientes, deixando certos pontos a desejar.

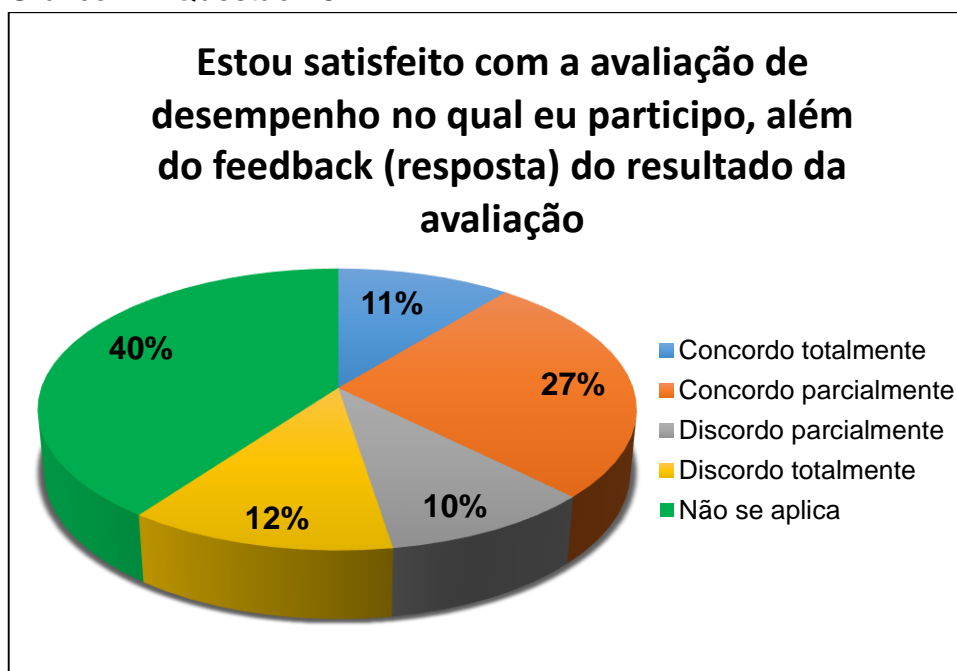
Atualmente, a Semana da Educação não é obrigatória aos professores, no entanto, eles acabam indo pelo fato de adquirirem pontos para o sistema de pontuação do plano de carreira. Nesse sentido, não existe um treinamento coerente para as necessidades levantadas pelos servidores durante as entrevistas de profundidade, pois a Semana da Educação se resume em inúmeras palestras com temas relacionados a educação.

Quanto ao treinamento dos funcionários da merenda, no qual é denominada Formação, também não é obrigatório, no entanto, diferente dos professores, os servidores da merenda não ganham pontuação, pois não participam de nenhum plano de carreira, o que desmotiva ainda mais a participação desse treinamento.

De fato, é um ponto que deve ser considerado e melhorado pela Secretaria de Educação, pois um treinamento eficaz pode melhorar consideravelmente a eficácia do serviço, além de trazer vários fatores positivos para os funcionários, como a própria motivação.

Questão 16: uma avaliação de desempenho eficaz e transparente pode trazer frutos positivos para organização, além de reconhecimento aos servidores e, conseqüentemente, motivação. Sendo assim, foi elaborado uma questão para verificar se os servidores encontram-se satisfeitos com esse processo. Para tanto, foi estruturado a seguinte afirmação: **“Estou satisfeito com a avaliação de desempenho no qual eu participo, além do feedback (resposta) do resultado da avaliação”**. Sendo assim, gerou-se o gráfico 21 a seguir.

Gráfico 21: Questão 16



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 21, encontra-se 40% dos participantes que escolheram a opção “Não se aplica”, pois são servidores que não recebem avaliação de desempenho. Vale ressaltar que apenas os professores possuem essa avaliação. Aos que recebem avaliação de desempenho, o que correspondem 60% dos participantes, note-se que mais da metade (38%) estão satisfeitos com avaliação de desempenho, sendo que 11% estão totalmente satisfeitos e 27% estão parcialmente satisfeitos. Entretanto, analisando os que discordam, percebe-se que uma parcela de 22% não estão satisfeitos com a avaliação que recebem, sendo que 12% dos participantes discordam totalmente e 10% discordam parcialmente.

Cabe destacar a parcela que concorda parcialmente, pois demonstra que avaliação de desempenho deixa a desejar em certos pontos. Nesse sentido, um dos pontos mais criticados é falta do *feedback* sobre a avaliação de desempenho que os professores recebem, o que também pode-se vincular aos que não concordam. A avaliação é feita pelos diretores da unidade através de formulários enviados pelo planejamento da Secretaria de Educação. Entretanto, o professor não participar desse preenchimento, apenas ver o resultado final sem saber os critérios que o diretor utilizou para avaliação. Isto pode, conforme ilustrado no gráfico 21, causar insatisfação aos servidores, pois eles não têm um *feedback* devido.

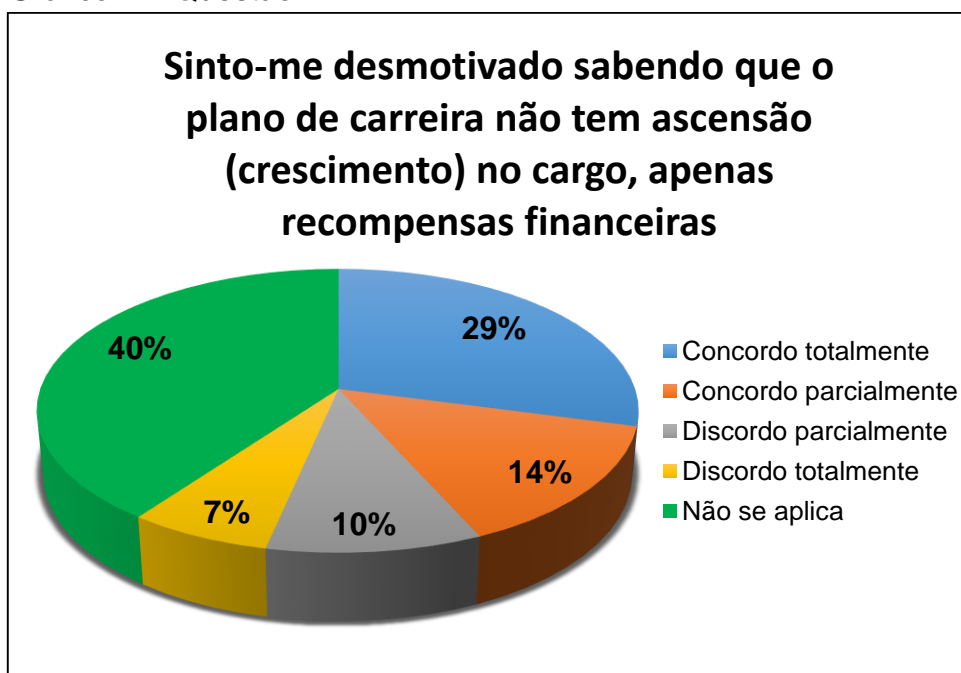
É válido ressaltar a importância de uma avaliação de desempenho eficaz e transparente, pois é por meio deste processo que a gestão pode observar o comportamento e rendimento no trabalho dos servidores. Além disso, é possível analisar a motivação dos servidores, visto que a motivação manifesta-se através do comportamento e este através do desempenho no trabalho.

Existem vários métodos disponíveis para avaliar o desempenho das pessoas, no qual a Secretaria de Educação pode investir. Investindo em uma avaliação de desempenho eficaz, a Secretaria de Educação vai contribuir de forma significativa na produtividade, pois além de melhorar a qualidade do serviço prestado, os servidores ficaram mais satisfeitos e conseqüentemente motivados.

Questão 17: O plano de carreira utilizado pela Secretaria de Educação foi amplamente criticado nas entrevistas de profundidade. Dessa forma, houve a necessidade de indagar os funcionários sobre o plano de carreira para verificar se este é um fator desmotivador ou não. Sendo assim, foi formulado a seguinte questão: **“Sinto-me desmotivado sabendo que o plano de carreira não tem ascensão (crescimento) no cargo, apenas recompensas financeiras”**.

Os resultados são demonstrados no gráfico 22, a seguir.

Gráfico 22: Questão 17



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 22, verifica-se que 43% dos participantes demonstram estarem desmotivados com o plano de carreira oferecido pela Secretaria de Educação, sendo que 29% concordam totalmente e 14% concordam parcialmente com a afirmação. Em contrapartida, analisando os que discordam, percebe-se que 10% discordam parcialmente e 7% discordam totalmente em estarem desmotivados. Os 40% restantes são participantes que não tem plano de carreira. É válido ressaltar, novamente, que apenas os professores tem plano de carreira.

Destacando os que participam do plano de carreira, o que correspondem 60% dos participantes, note-se que a maioria não está satisfeito com o sistema atual do plano de carreira, tornando-se um fator desmotivador.

O plano de carreira atual é composto por acúmulo de pontuação, no qual é obtido através de cursos relacionados com área de ensino do professor. Entretanto, não existe uma ascensão no cargo através dessa pontuação, apenas uma bonificação financeira.

Embora esse sistema de pontuação não conceda uma ascensão na Secretaria, o que foi muito criticado nas entrevistas de profundidade, não deve-se atrelar a culpa totalmente a Secretaria de Educação. Organizações públicas enfrentam dificuldades em adotarem planos de carreiras eficientes pelo fato dos cargos serem criados mediante a leis. Entretanto, a Secretaria de Educação pode contornar essa situação adotando uma plano de carreira em diagonal abordado por Bergue na fundamentação teórica. Este plano consiste em acréscimos nas atribuições do cargo, trazendo mais responsabilidade ao servidor, além de recompensá-los financeiramente e com novos desafios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação no trabalho é um dos temas mais abordados no comportamento organizacional, com diversas teorias e pressupostos variados, contudo, não existe um consenso entorno desse fenômeno, principalmente no âmbito público, onde os ditames legislativos dificultam os processos organizacionais que influenciam a motivação.

Nesse contexto, esta monografia visou identificar e analisar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos dos servidores públicos da Secretaria de Educação. Para tanto foi realizado um resgate teórico da motivação no âmbito público, desde os conceitos de motivação até os processos de gestão de pessoas. Como metodologia, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica do tipo exploratória com estudo de caso, sendo analisadas de forma qualitativa e quantitativa.

Os principais resultados encontrados nos fatores motivacionais intrínsecos demonstram que os servidores encontram-se motivados pelo trabalho em si. Entretanto, foi constatado que a maior influência é dos fatores motivacionais extrínsecos, no qual os servidores mostram-se insatisfeitos pelas condições do trabalho, mas, sobretudo, pelos processos de gestão de pessoas.

No que se refere aos fatores motivacionais intrínsecos, foi observada uma relação muito forte entre os servidores e o trabalho em si, sendo essa relação o impulso para a motivação intrínseca dos servidores. Prova disso é a percepção dos servidores, quando indagados sobre suas atividades desempenhadas, no qual foi constatado que 98% dos servidores, quase a totalidade, estão satisfeitos com seu trabalho em si. Nesse sentido, a influência da motivação intrínseca tem um peso muito forte na produtividade no trabalho, pois os servidores têm a percepção de que a motivação está diretamente relacionada com um trabalho mais eficiente.

Percebe-se, ainda, que essa motivação intrínseca não reage a qualquer estímulo que a Secretaria possa oferecer, que não seja oriunda dos próprios servidores. Isso se deve ao fato dos servidores demonstrarem que são suas metas e objetivos pessoais que os motivam verdadeiramente, e não os fatores extrínsecos oferecidos pela Secretaria.

Referente aos aspectos motivacionais identificados no âmbito público, foi constatado que a estabilidade foi um dos principais estímulos motivacionais para os servidores ingressarem na Secretaria de Educação. Entretanto, essa mesma

motivação criada pela estabilidade, passou, com o decorrer do tempo, a ser vista por alguns servidores como um fator desmotivador, pois a sociedade sustenta a crença de que os servidores públicos, em sua grande maioria, são acomodados; além das barreiras impostas pela carreira pública, como, por exemplo, a oportunidade de crescimento profissional. Nesse ponto, percebe-se, novamente, a presença da motivação causada pelo trabalho em si, em que na percepção dos servidores, é o motivo para continuarem trabalhando na Secretaria de Educação.

Já no que diz respeito aos fatores extrínsecos, as condições físicas do trabalho demonstram ter um peso menor na insatisfação dos servidores, quando comparado com os processos de gestão de pessoas, pois grande parte dos servidores estão parcialmente satisfeitos com as condições físicas do trabalho, o que necessariamente não quer dizer que estejam insatisfeitos, apenas existem pontos no ambiente físico a serem melhorados.

Dentro dos processos de gestão de pessoas, destaca-se a gestão de carreira, pois a percepção dos servidores nesse quesito é preocupante. De fato, os servidores não enxergam oportunidade de crescimento na Secretaria devido às barreiras impostas pela gestão pública, as quais dificultam a inserção e gestão de um plano de carreira eficiente.

A gestão de recompensas é outro processo que merece destaque. No geral, os servidores demonstram-se satisfeitos com o salário e outros benefícios, porém insatisfeitos, em certos pontos, com a gestão de recompensas. O fato de alguns cargos terem mais benefícios que outros, além da falta de compromisso em honrar os pagamentos nas datas certas, teve grande peso na insatisfação dos servidores dentro desse processo.

Outro ponto importante a ser ressaltado é a liderança. Os servidores demonstram-se insatisfeitos com o comportamento do líder. Na percepção dos servidores os líderes precisam ser qualificados e treinados, pois deixam a desejar em certas tomadas de decisões.

Nesse sentido, o treinamento também mostrou-se um dos pontos relevantes na insatisfação, seja pela sua ausência, pois muitos servidores não têm, o que gera um senso de injustiça; como na sua presença, visto que o treinamento, na percepção dos que participam, não é totalmente adequado e eficiente.

Sendo assim, ao finalizar essas análises, é possível dizer que a pergunta da situação problema (Quais os fatores motivacionais relevantes para os servidores

públicos da Secretaria de Educação de Americana?), foi respondida pelos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa.

Os fatores relevantes que causam motivação, estão, em sua grande maioria, diretamente relacionados com o trabalho em si, ou seja, fatores intrínsecos. Em contrapartida, encontram-se fatores relevantes que causam insatisfação aos servidores, os quais estão diretamente relacionados aos processos de gestão de pessoas, ou seja, ligados a fatores extrínsecos. Conclui-se, então, que os servidores demonstram-se estarem motivados por motivos intrínsecos, entretanto, estão insatisfeitos por motivos extrínsecos.

Nesse sentido, a Secretaria de Educação precisa dar uma atenção especial aos processos de gestão de pessoas, sendo importante a revisão de alguns processos pelos gestores da Secretaria, em especial a gestão de carreira, gestão de recompensas, treinamento e desenvolvimento, além da liderança; uma vez que estes processos foram os principais fatores responsáveis pela insatisfação dos servidores.

Entretanto, ao revisar esses fatores que causam insatisfação aos servidores, a Secretaria apenas está garantindo a satisfação no trabalho. Nesse sentido, é necessário ir além desse paradigma, oferecendo aos servidores, alinhados com os objetivos da Secretaria, oportunidades de realizarem seus objetivos e metas pessoais, e, deste modo, contribuir para motivação intrínseca presente nos servidores. O grande desafio para Secretaria de Educação não deve ser o de motivar seus servidores, mas, acima de tudo, o de não desperdiçar esse potencial motivacional encontrado dentro deles. Em suma, deve haver um equilíbrio entre os fatores intrínsecos e os fatores extrínsecos.

Para concluir, propõe-se a reflexão sobre trabalhos futuros, no qual seria importante realizar novas pesquisas com enfoque em apontar o nível da motivação e satisfação dos servidores públicos da Secretaria de Educação de Americana. Outro ponto interessante seria realizar o mesmo tipo de pesquisa utilizado neste trabalho nas demais secretarias da Prefeitura de Americana, de modo a verificar se os fatores motivacionais coincidem como os identificados neste trabalho, visto que são secretarias vinculadas pela mesma instituição, a Prefeitura de Americana.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus Consultoria, Publicações e Comércio, 1992. Capítulos 5, 6 e 10.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Capítulos 10, 11, 12 e 13.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **A Difícil Administração das Motivações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 38, n. 1, jan-mar, p.6-17, 1998. Disponível em:<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901998000100002.pdf>. Acesso em: 05 março 2017.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Capítulos 1, 2, 4 e 5.

_____. **Motivação: Mitos, Crenças e Mal-entendidos**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 30, n. 2, abr-jun, 1990. Disponível em:<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901990000200003.pdf>. Acesso em: 05 março 2017.

_____. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. GV-executivo, [S.l.], v. 1, n. 2, p. 63-67, jan. 2003. ISSN 1806-8979. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>>. Acesso em: 28 fevereiro 2017.

_____. **Premiar Não é a Solução**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 1, jan-fev, 1995. Disponível em:<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S003475901995000100013.pdf>. Acesso em: 05 março 2017.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. - 9. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2013. Capítulo 6, 7 e 9.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2011. Capítulos 1 e 2.

_____. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010. Capítulos 1, 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 18 e 19.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 06 junho 2017.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo de. **Desenvolvimento gerencial do setor público**: velhas questões e novos desafios. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/13853/desenvolvimento-gerencial-no-setor-publico--velhas-questoes-e-novos-desafios/i/pt-br>>. Acesso em: 05 maio 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Provas e concursos). Capítulos 9, 10, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 23 e 25.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Capítulo 14.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Capítulo 15.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Capítulos 1, 8, 9, 10, 12, e 13.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulos 6, 7, 8 e 9.

FILIPPIN, Eliane Salete; GEMELLI, Inês Maria Picoli. **Gestão de pessoas na administração pública**: o desafio dos municípios. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S.l.], v. 9, n. 1-2, p. 153-180, mai. 2011. ISSN 2179-4936. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375>>. Acesso em: 20 agosto 2017.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do Fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. Organizadoras: Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. Capítulos 2, 6, 7, 8, 9 e 10.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público**: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Revista Eletrônica de Administração, [S.l.], v. 9, n. 5, set. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42647/27032>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. Tradução de: Suely Sonoe Cuccio. Capítulos 6, 7, 8, 9, 13 e 14.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação do serviço público**: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. In. Encontro da ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf>. Acesso em: 01 setembro 2017.

_____. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público**: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17-39, fev. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>>. Acesso em: 01 setembro 2017.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 19. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte I, capítulo 1 e 2; Parte II, capítulo 1.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. Capítulos 1, 2, 3 e 5.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2007. Capítulo 5.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulos 2, 4, 6, 9 e 11.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Capítulo 12.

_____. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. Capítulo 12.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Capítulo 12.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2004. Capítulo 13.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** Florianópolis: UFSC, 2011. Capítulos 1, 2, 3, 4 e 5.

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. Capítulos 6, 7, 11 e 12.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.. **Fundamentos de administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Capítulo 10.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira. GONÇALVES FILHO, Cid. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas:** um estudo no setor público. Revista de Administração Pública, v. 48. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22487/as-influencias-namotivacao-para-o-trabalho-em-ambientes-com-metas-e-recompensas--um-estudo-no-setor-publico/i/pt-br>>. Acesso em: 31 agosto 2017.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. **Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público.** Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, p. 83-104, jan. 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/21758077.2009v11n25p83>>. Acesso em: 17 maio 2017.

SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID, Marcus Vinicius. **Administração Pública Contemporânea:** política, democracia e gestão. Juiz de Fora: UFJF, 2013. Capítulo 1. Disponível em: <http://www.editoraufjf.com.br/ftpeditora/site/administracao_publica_contemporanea.pdf>. Acesso em: 08 maio 2017.

TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública.** São Paulo: FIA/USP, 2013. Capítulos 1, 2, 4, 8 e 9.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. Capítulo 6.

APÊNDICE A – Questionário

Prezado (a) participante,

Você está recebendo um questionário que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da **FATEC** de Americana, que tem como tema a motivação do servidores públicos lotados na Secretaria de Educação de Americana. A sua participação envolve um preenchimento de um questionário. Essa participação no estudo é voluntária.

Não é necessário se identificar. Portanto, os resultados deste estudo manterá o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identifica-lo.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e a construção de conhecimentos nesta área.

Parte I: perfil

1 – Sexo: () masculino () feminino

2 – Idade: () de 18 à 30 anos () de 31 à 40 anos () de 41 à 50 anos () mais de 51 anos

3 – Escolaridade: Ensino Médio () completo () incompleto
 Ensino Superior () completo () incompleto
 Pós Graduação () completo () incompleto

4 – Área de atuação: () administrativo () professores () merenda () serventes () inspetores

5 – Tempo de serviço na Prefeitura de Americana: () menos de 5 anos () de 5 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 20 anos () mais de 20 anos

Parte II: motivação

Para cada pergunta abaixo, faça um “X” na resposta que melhor combina com a sua opinião sobre a pergunta. Use a escala de concordância para orientar sua pergunta.

Perguntas	Escala de concordância			
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
1- Sinto-me satisfeito com as atividades que tenho que desempenhar em meu cargo.				
2- Sinto-me satisfeito com as condições físicas do ambiente de trabalho.				
3- Prefiro que as atribuições do meu cargo sejam definidas e detalhadas exclusivamente pelos meus supervisores.				
4- Estou satisfeito com as recompensas (salário, cesta básica, bonificações, etc.) que recebo pelo meu desempenho no trabalho.				

Perguntas	Escala de concordância			
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
5- Acredito que meu esforço para ter um desempenho profissional mais eficiente esteja diretamente relacionado com a minha motivação.				
6- Por mais que a Prefeitura me ofereça premiação e recompensas é a realização das minhas metas e objetivos pessoais que me motiva verdadeiramente.				
7- A estabilidade no serviço público foi o principal fator motivacional para eu ingressar na prefeitura.				
8- A estabilidade me desmotiva, pois sei que se aumentar mais meu desempenho no trabalho não serei recompensado.				
9- Sinto-me desmotivado quando falam que os funcionários são “acomodados” no serviço, devido a estabilidade do serviço público.				
10- Sinto-me motivado, pois meu trabalho é reconhecido pela Prefeitura.				
11- Estou satisfeito com o comportamento do meu líder, pois sou reconhecido pelo meu desempenho no trabalho.				
12- Acredito que se tivesse um treinamento adequado para o meu cargo, meu rendimento no trabalho iria melhorar consideravelmente.				
13- O meu serviço oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.				
14- Sinto-me desmotivado, sabendo que alguns cargos têm mais recompensas que outros cargos, como, por exemplo, as abonadas e plano de carreira.				

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Não se Aplica
15- Sinto-me satisfeito após participar da “Semana da Educação” e “Formação”; meu desempenho no trabalho melhora consideravelmente.					
16- Estou satisfeito com a avaliação de desempenho no qual eu participo, além do feedback (resposta) do resultado da avaliação					
17- Sinto-me desmotivado sabendo que o plano de carreira não tem ascensão (crescimento) no cargo, apenas recompensas financeiras					

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezado (a) participante,

Você está recebendo um questionário da entrevista que subsidiará um Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da **FATEC** de Americana, que tem como tema a motivação do servidores públicos lotados na Secretaria de Educação de Americana.

A sua participação envolve um preenchimento de um questionário, conforme a orientação do entrevistador. Essa participação no estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não será divulgado em momento nenhum. Será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identifica-lo.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a formação e a construção de conhecimentos nesta área.

Atenciosamente,

Thiago Lucas Santos

Assinatura

Data

Consinto em participar deste estudo

Assinatura

Data

APÊNDICE C – Roteiro das entrevistas em profundidade

Idade:

Sexo:

Cargo:

Escolaridade:

1- Como deveria ser um trabalho ideal? O que esse trabalho deveria proporcionar?

2 – Quais são os fatores que causam motivação no seu trabalho? Quais são os fatores que causam desmotivação no seu trabalho?

3 – Por que você ingressou e trabalha na Prefeitura de Americana?

4 – Como você avalia sua motivação? E seu desempenho no trabalho?

5 – O que você acha do seu atual salário, benefícios, cesta básica, etc., que a Secretaria de Educação oferece? É motivador, ou poderia ser melhorado?

6 – Na sua opinião, quais os aspectos e fatores que a Secretaria de Educação deverá investir nos próximos anos para promover ainda mais a motivação de seus servidores?