



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PATRÍCIA SOUSA FERREIRA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM SERVIDORES DE UM
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ICAPUÍ**

MOSSORÓ

2018

PATRÍCIA SOUSA FERREIRA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM SERVIDORES DE UM
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ICAPUÍ**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof^a. Dra. Luciana Holanda Nepomuceno.

MOSSORÓ

2018

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Central Orlando Teixeira (BCOT)
Setor de Informação e Referência (SIR)

F345 Ferreira, Patrícia Sousa.
m MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM
SERVIDORES DE UM CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL
LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ICAPUI / Patrícia Sousa
Ferreira. - 2018.
93 f. : il.

Orientadora: Luciana Holanda Nepomuceno.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2018.

1. Centro de Educação infantil. 2. Motivação .
3. Servidores . 4. Teoria dos dois fatores . I.
Holanda Nepomuceno, Luciana, orient. II. Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

PATRÍCIA SOUSA FERREIRA

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO COM SERVIDORES DE UM
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE ICAPUÍ**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: ____ / ____ / 2 ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Luciana Holanda Nepomuceno (UFERSA)

Presidente

Prof. Dra. Liana Holanda Nepomuceno Nobre (UFERSA)

Primeiro membro

Prof. Dra. Elisabete Stradiotto Siqueira (UFERSA)

Segundo membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me fortalecido durante toda essa trajetória, por ter me dado forças e capacidade para chegar até aqui, pois sem ele nada disso seria possível.

Agradeço ao meu marido, que mesmo reclamando, esteve ao meu lado por todo esse trajeto e também a minha sogra que sempre me deu apoio e incentivo.

A meus pais e minha irmã que sempre foram minha fortaleza na terra, nunca me negaram ajuda, carinho e amor quando precisei e sempre me colocaram em suas orações.

A todos os meus amigos de graduação, principalmente, Ianca, Karine e Tassiana que foram companheiras fiéis durante essa jornada, tornando-a mais leve e prazerosa. Sem vocês tudo seria mais difícil.

Agradeço a minha orientadora, Professora Dr. Luciana Holanda Nepomuceno, pela paciência e orientação.

Aos professores da faculdade que compartilharam um pouco do seu conhecimento comigo, em especial, aqueles que participaram da banca examinadora.

Agradeço também aos funcionários do Centro de Educação Infantil, que concordaram em participar das entrevistas e foram fundamentais para a realização desse estudo.

Em fim, agradeço a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização deste sonho: muito obrigada!

“Feliz o homem que acha sabedoria,
e o homem que adquire conhecimento.”
(Provérbio 3: 13)

RESUMO

O presente trabalho expõe um estudo sobre a situação motivacional do quadro de servidores públicos municipais, que atuam em um Centro de Educação Infantil (CEI), localizado em uma das comunidades do município de Icapuí no Estado do Ceará, tendo como referência a teoria dos dois fatores. O objetivo principal desta pesquisa é compreender como ocorre o processo de motivação dos indivíduos que trabalham no serviço público. Visando o alcance do mesmo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando a entrevista como ferramenta de coleta de dados, posteriormente os dados foram transcritos, dispostos em categorias e por fim analisados por meio de análise interpretativa. Frente aos resultados obtidos os fatores higiênicos que estão presentes, afetando positivamente o desempenho são: o salário, o relacionamento com a equipe e com a gestão e a estabilidade. Enquanto que entre os três fatores motivacionais analisados somente o fator realização está causando motivação entre os servidores do CEI pesquisado e os demais a estão bloqueando.

Palavras-chave: Centro de Educação infantil, Motivação, Servidores.

ABSTRACT

The present work presents a study about the motivational situation of the municipal civil servants, who work in a Center for Early Childhood Education (CCE), located in one of the communities of the municipality of Icapuí in the State of Ceará, with reference to the theory of two factors. The main objective of this research is to understand how the process of motivation of individuals working in the public service occurs. Aiming to reach the same, a qualitative research was carried out, using the interview as a tool for data collection, later the data were transcribed, arranged in categories and finally analyzed through interpretative analysis. In front of the obtained results the hygienic factors that are present, positively affecting the performance are: the salary, the relationship with the team and with the management and stability. While among the three motivational factors analyzed, only the achievement factor is causing motivation among the servers of the CCE researched and the others are blocking it.

Keywords: Center for Early Childhood Education, Motivation, Servers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	A pirâmide de Maslow	22
Figura 2	–	Ciclo da Motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.	30
Figura 3	–	Organograma do CEI.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Fatores motivadores e higiênicos.	24
Quadro 2	–	Pressupostos das teorias X e Y de McGregor.	25
Quadro 3	–	Quadro comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERG.	27
Quadro 4	–	Teoria da Expectância (VIE).	28
Quadro 5	–	Teorias de Motivação	31
Quadro 6	–	Quadro comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg.	32
Quadro 7	–	Comparação entre os modelos de Maslow e de Herzberg.	32
Quadro 8	–	Comparação entre os elementos das teorias de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland.	34
Quadro 9	–	Principais características das teorias da Expectância e Determinação de metas.	36
Quadro 10	–	Síntese do perfil dos sujeitos da pesquisa.	51
Quadro 11	–	Avaliação dos fatores higiênicos	60
Quadro 12	–	Existência dos fatores motivadores	65
Quadro 13	–	Categoria e carga horária dos servidores	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEI	Centro de Educação Infantil
CE	Ceará
RN	Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Considerações Iniciais.....	14
1.2	Problema	16
1.3	Objetivos	17
1.4	Justificativa	17
2	CONCEITUANDO E EXPLICANDO MOTIVAÇÃO.....	20
2.1	Teorias de Motivacionais de Conteúdo.....	21
2.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades.....	21
2.1.2	A Teoria dos dois fatores.....	23
2.1.3	A Teoria X e Teoria Y.....	24
2.1.4	Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland.....	26
2.1.5	Teoria ERG.....	27
2.2	Teorias Motivacionais de Processo.....	28
2.2.1	A Teoria da Expectância	28
2.2.2	Teoria da Determinação de Metas.....	29
2.3	Abordagem geral.....	31
3	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O SERVIÇO PÚBLICO	37
3.1	Município.....	39
3.2	Servidor público.....	41
3.3	Motivação no serviço público.....	43
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
4.1	Classificação da pesquisa.....	46
4.1.1	Quanto à natureza	46
4.1.2	Quanto à abordagem	47
4.1.3	Quanto aos objetivos.....	47
4.2	Técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta de dados	47
4.3	Descrição do instrumento e da fase de campo	47
4.4	Descrição do campo e sujeitos.....	49
5	APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	52

5.1	Fatores Higiênicos.....	52
5.1.1	Satisfação financeira.....	53
5.1.2	Condições de trabalho.....	54
5.1.3	Relação com Pares, com a gestora e com a equipe.....	56
5.1.4	Estabilidade	58
5.1.5	Gestão	59
5.1.5	Abordagem geral	60
5.2	Fatores Motivadores	61
5.2.1	Decisões	61
5.2.2	Realização no trabalho	62
5.2.3	Crescimento profissional	63
5.2.4	Abordagem geral	65
5.3	Cotidiano de trabalho dos servidores públicos	66
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	76
	ANEXO B – CARGA HORÁRIA.....	81
	ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória será dividida em quatro tópicos, a fim de facilitar a apresentação dos aspectos gerais da pesquisa. Inicialmente é tecido um breve esclarecimento sobre a importância da motivação para o desempenho do papel do servidor. No segundo tópico é abordado o problema de estudo, no terceiro são descritos os objetivos gerais e específicos propostos com o desenvolvimento deste estudo; e o último tópico é a justificativa que enfatiza a importância da pesquisa e seus resultados.

1.1 Considerações Iniciais

O mundo constantemente sofre transformações que ocorrem de forma muito rápida e as organizações, tanto públicas quanto privadas, necessitam acompanhar e se adequar a essas transformações de forma eficiente e eficaz, para não se tornarem obsoletas e posteriormente possam vir a sofrer extinção ou falência.

Neste cenário de mudanças acrescido da pressão competitiva que ocorre entre as instituições, Reges (2012, p.133) afirma que os seres humanos passam a assumir maior importância, pois os indivíduos é que são capazes de diminuir ou aumentar a produtividade, bem como melhorar ou piorar a qualidade de um serviço, pois são eles os prestadores dos mesmos. No entanto, segundo Fiorelli (2009, p.104) para que as pessoas possam se tornar mais produtivas, bem como atuar com maior satisfação e produzirem efeitos multiplicadores, elas precisam estar motivadas.

A motivação para o trabalho continua sendo um dos grandes desafios no ambiente organizacional. Embora várias teorias já tenham sido elaboradas e as mais recentes indiquem a importância da valorização das pessoas nas organizações, na realidade, a motivação continua sendo vista com simplicidade e recebe pouca atenção, o que resulta em um maior desânimo ou desmotivação dos indivíduos no trabalho (BRUNELLI, 2008). Essa desmotivação persiste mesmo com a ampliação do suporte que as abordagens, sobre motivação, oferecem a criação de vários programas motivacionais, nos quais estão inclusos os seguintes indicadores relacionados aos recursos humanos: horas de treinamento, absenteísmo, análise de fatores como liderança, qualidade vida, carreira, cultura, tecnologia, comunicação, entre outros (BATISTA; SANTOS, 2015).

A desmotivação para o trabalho pode ocorrer tanto no setor privado quanto no público, o foco desta pesquisa é estudar motivação no setor público. Assim sendo, é importante

contextualizar, a partir de Reges (2012), que os órgãos públicos que prestam serviço à população, passam por várias dificuldades tais como falta de condições adequadas de trabalho, público não esclarecido, cenário político desfavorável e que todos esses elementos afetam o desempenho do servidor. E isso, por sua vez, afeta os padrões de qualidade dos serviços desenvolvidos nestas instituições, resultando na insatisfação da população que os recebe.

Para mudar esta realidade Brunelli (2008) afirma que é necessário que os governos adotem uma visão de longo prazo, com a finalidade de profissionalizar a esfera pública e elevar de maneira firme seus padrões de efetividade, eficácia e eficiência. Além disso, a gestão de pessoas nas instituições devem buscar maneiras de tornar os trabalhadores ou servidores mais comprometidos com o desempenho de suas funções. Neste sentido Gil (2009) defende que a motivação é a chave para o comprometimento, por isso deve-se identificar os fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas de trabalhar com elas. De forma convergente Gondim e Silva (2014) afirmam que os gestores organizacionais necessitam desenvolver maneiras de manter seus liderados motivados, cada qual com o seu trabalho, sua equipe e, principalmente com a organização a que pertencem. Fiorelli (2009) acrescenta ainda, que os administradores devem estar constantemente preocupados em despertar, manter e canalizar a motivação dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais. Este posicionamento por parte dos gestores deve ser mantido, em instituições públicas e privadas.

Frente às informações supracitadas, torna-se evidente que a motivação, que segundo Minicucci (2011, p. 215) “é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”, é essencial tanto para os funcionários quanto para as organizações. Em relação aos funcionários os benefícios estão ligados à satisfação, alta produtividade, bom desempenho no trabalho, comprometimento com a organização, ausência de absenteísmo, baixo nível de estresse, entre outros. Na esfera pública, no entanto, as recompensas poderão vir por tempo de serviço ou nomeações, a produtividade não reflete na remuneração etc., isto é, existem características distintas e peculiaridades entre o setor privado e o público (LEAL, 2012). Logo, percebe-se a importância do processo motivacional para as pessoas dentro de uma organização, visto que, tal processo é capaz de transformar qualquer ambiente (BRUNELLI, 2008).

Diante da relevância da motivação tanto para as pessoas quanto para as próprias instituições aliada ao interesse por estudar este assunto dentro da esfera pública. Esta pesquisa

foi desenvolvida com a finalidade de analisar quais fatores organizacionais interferem na motivação dos servidores públicos municipais - em particular, os que trabalham em uma creche pública - localizada no município de Icapuí.

1.2 Problema

Os municípios tornaram-se entes da federação com a constituição de 1998, onde adquiriram a capacidade e autonomia para formulação e implementação de políticas, bem como o poder de tomar decisões financeiras e administrativas (BRANDT, 2010). Desta maneira eles passam a ser responsáveis por prestar serviços às populações locais, uma vez que, segundo Brunelli (2008, p. 18) “um Município tem como razão de ser o cidadão”.

O servidor público apresenta-se como elo que interliga a sociedade ao governo, além é claro, de também ser cidadão. Logo, conclui-se que os servidores são a coluna da administração pública, isto é, são responsáveis pela sustentação da mesma. Por esta razão é necessário que estes profissionais estejam comprometidos e motivados para o desempenho de suas funções e com isso satisfazer os usuários destes serviços (BRUNELLI, 2008).

A motivação destaca-se como um dos principais fatores contribuintes para a eficiência e eficácia no cumprimento da missão organizacional, pois quando motivadas as pessoas tendem a utilizar sua capacidade profissional de maneira plena. Portanto a motivação apresenta-se como um elemento essencial ao sucesso no desempenho da missão de órgãos públicos ou não, visto que, a ausência deste elemento conduz à estagnação, à degradação, à desintegração e à falência organizacional (GOMES; QUELHAS, 2003).

Para evitar que situações como estas venham a acontecer, o setor de recursos humanos precisa reavaliar e procurar melhorar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. As atividades dos entes federativos estão diretamente voltadas para o interesse coletivo e o bem comum, assim sendo o principal fator motivacional está intimamente relacionado com o sentido de missão do servidor.

Os servidores públicos, segundo Moraes (1997, *apud* CARVALHO, 2013, p. 23) apresentam pouco envolvimento com o desempenho das suas atividades profissionais, por conseguinte há um comprometimento da qualidade dos serviços oferecidos. Desta maneira as instituições públicas apresentam-se ineficientes, causando questionamentos sobre seus objetivos e missão, por parte da população.

Para Fernando (2006) o mau atendimento no setor público vem da nossa formação ibérica, onde os funcionários apresentam-se preocupados com sua posição, enquanto que o povo ficava a mercê da própria sorte. O autor continua dizendo que desde então a

administração pública apresenta traços desta estrutura, e apesar de mudanças já terem ocorrido à qualidade do atendimento ainda requer melhoras, isto é, existe ainda a necessidade de se oferecer um serviço eficaz, atencioso, dentre várias outras características que possam levar a satisfação.

Então, tendo em vista a imagem distorcida que o servidor tem frente à sociedade, torna-se interessante estudar a relevância da motivação dentro deste contexto, desta forma essa pesquisa tem o intuito de desenvolver um estudo relacionado à motivação para o trabalho no serviço público, buscando compreender os aspectos motivacionais presentes no cotidiano dos funcionários. A oportunidade de fazer parte deste tipo de cenário, bem como ver de perto as condições de trabalho, a parte estrutural, os salários oferecidos, entre outros, fizeram com que surgisse o interesse e a curiosidade de desenvolver um estudo sobre este assunto. Além disso, segundo Leal (2012, p. 12) “poucos estudos utilizam o setor público brasileiro como fonte de análise”. Assim sendo a presente pesquisa foi desenvolvida em um órgão público municipal, propondo-se a responder a seguinte problemática: **quais fatores organizacionais interferem na motivação dos servidores públicos, na compreensão dos mesmos?**

1.3 Objetivos

Objetivo Geral:

- Compreender como ocorre o processo motivacional dos indivíduos que trabalham no serviço público.

Objetivos Específicos:

- Identificar os fatores organizacionais que interferem na motivação;
- Analisar os fatores organizacionais responsáveis pela motivação;
- Discutir o cotidiano de trabalho dos servidores públicos de Icapuí.

1.4 Justificativa

O tema escolhido para esta pesquisa está relacionado principalmente à motivação no serviço público, mais especificamente a motivação dos servidores que trabalham em uma creche da rede pública municipal do município de Icapuí. Os resultados desta pesquisa podem promover benefícios: aos servidores, a pesquisadora e a própria instituição onde será realizada a pesquisa.

O interesse por estudar esse tema surgiu a partir da oportunidade de fazer parte do quadro de funcionários da instituição em questão. Destaca-se, com Reges (2012) que as funções realizadas pelos servidores públicos são tão importantes quanto às atividades desenvolvidas por trabalhadores de uma empresa privada. Logo se torna evidente a relevância de pesquisar sobre como ocorre o processo motivacional dos indivíduos que trabalham no serviço público, bem como os aspectos motivacionais presente no dia-a-dia de trabalho deles, visto que, são eles os prestadores de serviços à população, que por sua vez, esperam que os mesmos sejam prestados com qualidade.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos com o intuito de desvendar o que instiga os indivíduos a sentirem-se motivados com designadas situações, além disso, os gestores organizacionais também compartilham desta preocupação (REGES, 2012). Isso ocorre devido ao fator motivacional ser entendido como um fator essencial à produtividade de uma organização, pois pessoas instigadas a desempenhar suas atividades profissionais, sozinhas ou em equipe, tendem a oferecer melhores resultados (GIL, 2009).

Gil (2009) defende que o ser humano tem seu comportamento incentivado pelo propósito de atingir objetivos, entretanto, muitas vezes estes objetivos não estão verdadeiramente definidos ou claros para os indivíduos que os anseiam. Ainda segundo Gil (2009, p. 202) “a unidade básica do comportamento é uma atividade” desta maneira compreende-se mais facilmente porque as pessoas constantemente mudam suas tarefas. Isso porque, são as necessidades dos indivíduos que induzem o comportamento, uma vez que, a necessidade mais intensa em um determinado momento é o que encaminhará a atividade.

Para que essas atividades sejam efetuadas com qualidade, Leal (2012) afirma que é preciso que os empregados se disponham a executá-las da maneira mais eficiente possível. Neste sentido, Camargo (2012) defende que as organizações devem conhecer um pouco sobre seus funcionários, pois todas as pessoas são dotadas de características próprias, valores, desejos, objetivos individuais, interesses, entre vários outros aspectos que diferem de um indivíduo para outro. Tendo domínio sobre essas peculiaridades referentes a cada colaborador as instituições poderão articular melhores políticas motivacionais e de benefícios a fim de proporcionar maior satisfação aos mesmos.

O comprometimento e a motivação das pessoas serão determinados pela forma como os empregados são tratados pela empresa (CARVALHO, 2013). Neste sentido torna-se muito interessante analisar a esfera pública, onde entre empregado e empregador existe uma série de

peculiaridades, pois este é um ambiente em que o progresso na carreira será atingido em virtude de nomeações ou tempo de serviço, onde a remuneração será igual mesmo um funcionário sendo produtivo ou não, ou seja, tudo simplesmente acontece mesmo o colaborador merecendo ou não (LEAL 2012).

Diante deste cenário torna-se relevante compreender os indivíduos e as instituições públicas, visto que, uma grande parcela da população utiliza e depende deste tipo de serviço e são estas instituições estatais que operadas por capital humano, tem a obrigação de fornecê-los. Desta maneira é iminente a realização desta pesquisa, pois tanto os servidores quanto o próprio órgão público municipal onde foi desenvolvido este estudo precisam ter conhecimento sobre a importância dos fatores motivacionais na melhoria de vários aspectos no desempenho das funções por parte dos colaboradores, inclusive na qualidade dos serviços fornecidos a sociedade.

Logo os resultados que foram alcançados com este estudo podem oferecer maior conhecimento tanto aos servidores e a pesquisadora, já que a mesma faz parte deste grupo, no sentido de passar a conhecer os fatores motivacionais presentes na organização em que trabalham, quanto à própria creche e ao município, uma vez que o gestor tanto do Centro de Educação Infantil como da secretaria de Educação e o prefeito do município terão maiores informações sobre os desejos e anseios dos seus trabalhadores, possibilitando-os articular melhores políticas de recursos humanos, entre outras medidas consideradas necessárias.

2. CONCEITUANDO E EXPLICANDO MOTIVAÇÃO

Gondim e Silva (2014, p. 173) afirmam que a palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”. Enquanto que para Minicucci (2011, p. 214) “o termo *motivo* vem do elemento MOV = mover, daí vem à ação de mover, isto é, motivação”. Gil (2009, p. 202) também oferece sua contribuição afirmando que “motivação é a força que estimula as pessoas a agir” e acrescenta que ela se origina sempre de uma necessidade.

Conforme Leal (2012) o comportamento humano não necessariamente apresenta motivos óbvios ou conscientes, porém surge com o intuito de satisfazer os desejos individuais de cada pessoa. Desta forma, Minicucci (2011, p. 214) aborda que por meio das atitudes do indivíduo, existe a possibilidade de compreender os seus motivos, ou seja, “as condutas que o levam a agir”. Bergamini (1998) afirma ser importante compreender que da mesma maneira que o comportamento, o fator motivacional também deve ser considerado como uma coisa complicada, justamente por envolver um número considerável de elementos que podem vir a interagir entre si e merecem ser analisados com maior atenção.

Para Fiorelli (2009) quando as pessoas estão motivadas elas agem como se, em determinados momentos, fossem impulsionadas por uma energia interior, intrínseca ao indivíduo, fazendo-o naturalmente, exercer o que lhe é incumbido. Bonfim, Stefano e Andrade (2010) defendem que o desafio das organizações é entender as dinâmicas e processos que movem os indivíduos para com isso poder elaborar práticas que proporcionem satisfação às pessoas, e conseqüentemente possa gerar fortalecimento e sucesso a instituição.

Reges (2012) diz que a motivação é um fator fundamental no desempenho das pessoas nas organizações, visto que, este é o processo responsável pela obstinação de esforços de um ser para conseguir atingir uma meta ou realizar um desejo. Em complemento, Gil (2009) afirma que a motivação de uma pessoa está relacionada aos seus motivos individuais, motivos esses que se localizam no interior de cada um, e por sua vez almejam alcançar objetivos externos. Logo, motivar indivíduos não pode ser considerado uma tarefa fácil. O que os gerentes podem fazer é desenvolver uma série de mecanismos e ações que quando colocadas em prática poderão de alguma maneira influenciar na motivação dos funcionários, e com isso acarretar benefícios à empresa.

Várias teorias surgiram na tentativa de esclarecer o que é realmente motivação, cada uma com sua forma peculiar. Apesar de muitas delas serem teorias consagradas, nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema (CASADO, 2002). Além disso, vale ressaltar também que, em virtude do número elevado de teorias motivacionais, tornou-se necessário segregá-las em duas categorias, sugeridas por Lévy-Leboer (1999, *apud* CARVALHO, 2013, p. 38): as *teorias de conteúdo*, que são aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e as *teorias de processo* que são aquelas que procuram analisar o processo motivacional.

2.1 Teorias Motivacionais de Conteúdo

As teorias de conteúdo focam em ‘o que’ motiva o comportamento humano, elas buscam determinar as necessidades humanas para explicar o fenômeno motivacional e identificar os métodos que podem ser utilizados para a satisfação dessas necessidades. (PÉREZ-RAMOS, 1990; SILVA, 2008). Logo a baixo serão apresentadas as principais teorias de conteúdo de motivação.

2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades básicas formulada por Abraham H. Maslow é uma das que admite que o ser humano seja movido pela busca constante de completar o que lhe falta. Desta forma as prioridades e objetivos iniciais da vida profissional de todo ser humano, vão mudando com o passar do tempo e progresso na profissão fazendo com que as necessidades passem a serem outras. Ela é uma teoria focada em elementos relacionados aos indivíduos (FIORELLI, 2009).

A teoria de Maslow pressupõe que as necessidades dos indivíduos originam-se de forma biológica e seguem uma hierarquia (GONDIM; SILVA, 2014). Essa hierarquia é representada por meio de uma pirâmide, onde no nível um estão as necessidades físicas e no dois estão as necessidades de segurança. Nesses dois primeiros níveis encontram-se as necessidades tipicamente denominadas de ordem mais baixa. Enquanto que as necessidades situadas no nível três, onde estão localizadas as necessidades sociais; no quatro, necessidades de estima; e no cinco, necessidades de autorrealização, são denominadas de ordem mais alta (REGES, 2012).

Minicucci (2011) aborda que para Maslow as necessidades se desenvolvem com a busca por satisfazer as carências individuais das pessoas. Essas necessidades são interdependentes e classificadas como superiores e inferiores, sendo que uma necessidade superior poderá surgir somente quando ocorre a satisfação de uma necessidade inferior. O autor apresenta ainda algumas necessidades de acordo com a categoria da qual fazem parte, são elas:

1º. *Necessidades físicas ou fisiológicas*: fome, sede, sexo etc.

2º. *Necessidades de segurança*: ordem, habitação, etc.

3º. *Necessidades sociais*: afeição, amor, amizade etc.

4º. *Necessidades de autoestima*: prestígio, status, êxito etc.

5º. *Necessidades de autorrealização*: desejo de autossatisfação.

Maslow, que teve sua proposta motivacional tornada pública entre 1943 e 1954, defendia que as necessidades percebidas pelas pessoas são universais e hierárquicas. Dentro desta hierarquia encontra-se desde as necessidades tidas como essencial ao bem estar físico, até as de ordem mais superior, que compreendem a autorrealização e expressam a denominada maturidade motivacional (BERGAMINI, 2017). Maslow dispôs estas necessidades hierárquicas em um modelo piramidal, conforme mostra a figura a seguir:



Figura 1: A pirâmide de Maslow.

Fonte: Baseado em Maslow (1943 apud LEAL, 2012, p. 23).

Conforme Bergamini (2017), para Maslow os três primeiros níveis da pirâmide das necessidades buscam o atendimento das necessidades básicas. Quando atendidas desaparecem a tensão que as envolvem. Enquanto que as demais necessidades nunca serão totalmente satisfeitas. A autora afirma ainda que, embora esta teoria tenha se tornado muito popular, ela também foi alvo de muitas críticas, justamente porque alguns estudiosos acreditam que, na prática essa hierarquia de necessidades não acontece necessariamente.

2.1.2 A Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi elaborada por Frederick Herzberg, alicerçada em uma pesquisa, na qual foram entrevistadas, entre engenheiros e contadores, um total de 200 pessoas. Nesta pesquisa, inicialmente as indagações estavam relacionadas a situações em que os entrevistados sentiam bem estar no trabalho. Na sequência eram realizadas perguntas com o intuito de descobrir em quais momentos os funcionários sentiam-se mal no trabalho (CASADO, 2002).

Casado (2002) aponta que, como resultado a esta pesquisa, os entrevistados demonstraram que se sentiam mais satisfeitos em situações nas quais as ações dependiam deles e assim como o trabalho o desempenho dos trabalhadores também eram contemplados. Enquanto que, as que causavam mal estar eram as relacionadas a situações em que fatores alheios corroboravam com os acontecimentos e desta maneira a participação dos trabalhadores não era ativa. Os resultados foram publicados em 1959, e apontaram que o ser humano tem dois blocos de necessidades, onde estão localizados fatores de dimensões diferentes. Então foi a partir desses dois blocos que Herzberg criou a teoria dos dois fatores: os fatores motivacionais, que apresentam natureza intrínseca e os fatores higiênicos, que são de natureza extrínseca.

Para Gondim e Silva (2014), os fatores realmente capazes de motivar e satisfazer as pessoas seriam os denominados fatores motivadores. No entanto, eles ressaltam que os dirigentes organizacionais, além de se preocupar com estes, também deve dar atenção aos fatores classificados como higiênicos, pois mesmo não sendo causadores de motivação no trabalho, eles são importantes para evitar a insatisfação que poderia vir a prejudicar o desempenho dos trabalhadores.

Ao realizar vários estudos, Herzberg derivou alguns fatores tanto para o bloco motivacional quanto para o higiênico. Mesmo que a denominação dos fatores apresente

algumas pequenas alterações de pesquisa para pesquisa, não há problemas, visto que a essência é a mesma. Herzberg define fatores motivadores como “aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem”, isto é são os de satisfação, enquanto que os higiênicos são “aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos” (CASADO, 2002 p. 254). Logo abaixo é possível visualizar um quadro com a lista de fatores (motivadores e higiênicos) proposta por Herzberg.

Fatores motivadores	Fatores higiênicos
➤ Crescimento; ➤ Progresso; ➤ Responsabilidade; ➤ O trabalho em si; ➤ Reconhecimento; e ➤ Realização.	➤ Segurança; ➤ Status; ➤ Salário; ➤ Relacionamento com os colegas; ➤ Relacionamento com o supervisor; ➤ Relacionamentos com os subordinados; ➤ Vida pessoal; ➤ Condições de trabalho; ➤ Supervisão; ➤ Política; e ➤ Administração da empresa.

Quadro 1: Fatores motivadores e higiênicos.

Fonte: Elaborado pela autora da pesquisa, a partir de Casado (2002, p. 254).

A teoria dos dois fatores assim como a teoria das necessidades, também foi alvo de muitas críticas, no entanto segundo Leal (2012) a formulação da mesma contribuiu muito para o estudo da motivação no trabalho, por ter ido além dos laboratórios e buscado dados organizacionais que apontavam a importância de um trabalho relevante para uma pessoa.

2.1.3 A Teoria X e Teoria Y

McGregor foi o mentor da teoria comportamental, através dela ele procura demonstrar que, nas organizações, podem ser adotadas uma variedade de estilos administrativos, assim sendo, o comportamento dos indivíduos vai variar de acordo com as convicções e estilos utilizados pelos gestores. As teorias formuladas por McGregor recebem a denominação de teorias X e Y, e apresentam certas concepções sobre o comportamento adotado pelas pessoas dentro das organizações (BUENO, 2002).

Bueno (2002, p. 16) afirma que a teoria X é caracterizada por ser autocrática, isto é, espera que as pessoas se comportem exatamente como a organização deseja, de uma maneira parecida com a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. Nesta teoria as convicções sobre o comportamento humano são:

- Homem é indolente e preguiçoso por natureza;
- Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido;
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização;
- O homem é resistente a mudanças;
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.

Ainda segundo este autor, a teoria Y apresenta um estilo democrático, por meio do qual administrar configura-se como um processo onde oportunidades são criadas e que proporciona orientação quanto aos objetivos. Além disso, esta teoria também está fundamentada em extinguir preconceitos sobre a natureza humana, seus princípios seriam:

- Homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho, assim sendo trabalhar seria tão natural quanto jogar e descansar;
- As pessoas não são resistentes às necessidades da empresa;
- As pessoas têm motivação básica, padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades;
- Ele não só aceita responsabilidades, também as procura;
- A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.

Logo é possível perceber que as duas teorias, criadas por McGregor, apresentam aspectos opostos em relação ao comportamento humano no trabalho, desta maneira um quadro comparativo é exposto a seguir para uma melhor comparação desses aspectos:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas encaram o trabalho como "um	O esforço físico e mental no trabalho é tão

mal necessário".	natural quanto às atividades de lazer.
Os trabalhadores evitam as responsabilidades.	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar responsabilidades, mas também a procurá-las.
Os trabalhadores não apreciam mudanças.	Os trabalhadores apreciam o desafio.
Os trabalhadores não tomam iniciativa.	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que os trabalhadores se engajem no trabalho é preciso utilizar um sistema de controle e punição.	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e, portanto, estão dispostos a autodirigirem-se e a autocontrolarem-se no alcance de objetivos com os quais estão comprometidos.

Quadro 2: Pressupostos das teorias X e Y de McGregor.

Fonte: Hering (1996).

2.1.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

A teoria das necessidades sobre motivação foi desenvolvida por David McClelland em 1961. Ele realizou estudos sobre as necessidades predominantes em diferentes culturas e estratos sociais, resultando em formulações descritivas dos seguintes motivos: realização, poder e afiliação (Pérez-Ramos, 1990).

Ainda segundo Pérez-Ramos (1990), McClelland considerava que as pessoas que apresentam maior necessidade de *realização* esforçam-se para atingir altos índices de desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e aceitam mais facilmente responsabilidades no seu trabalho. Enquanto que ao prevalecer à necessidade de *afiliação*, os indivíduos tornam-se mais preocupados com o desenvolvimento e manutenção de um bom relacionamento social do que com seu desempenho pessoal. Por fim quando as necessidades de *poder* são as que predominam, as pessoas tendem a sentir o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações das outras pessoas. Indivíduos que apresentam estas características sempre procuram desempenhar tarefas de liderança em atividades coletivas, e apresentam fluência verbal que serve para convencer os outros.

2.1.5 Teoria ERG

O autor Clayton Alderfer propôs, em 1960, uma teoria parecida com a teoria de Maslow. No entanto, ele buscou superar as falhas apresentadas pela teoria anterior e criou uma hierarquia composta por apenas três níveis, que em inglês são denominados: Existence, Relatedness e Growth (ERG). Em português estas palavras são: existência, relacionamento e crescimento (REGES, 2012).

Para Casado (2002), o termo *existência* está relacionado às preocupações em garantir as exigências materiais humanas básicas, que na teoria das necessidades corresponderia às necessidades fisiológicas e de segurança. Já a palavra *relacionamento* refere-se à vontade de preservar relações pessoais importantes, isso corresponde aos níveis de necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. Por último o termo *crescimento* significa ter desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que é equivalente à necessidade de autorrealização, bem como o componente interno de estima na hierarquia de Maslow, como mostra o quadro comparativo a seguir.

Maslow	Alderfer
Auto-realização	Crescimento
Auto-estima	
Sociais	Relacionamento
Segurança	
Necessidades Fisiológicas	Existência

Quadro 3: Quadro comparativo da Teoria de Maslow e a Teoria ERG.

Fonte: Adaptado de Casado (2002).

Segundo Reges (2012), para Maslow as necessidades de nível mais alto só passavam a existir quando as de nível mais baixo eram satisfeitas, porém para Alderfer todos os níveis atuavam simultaneamente. Além disso, ele acreditava existir um componente de regressão na dinâmica da motivação, isto é, quando uma necessidade não era satisfeita aumentava a importância das necessidades de níveis inferiores.

2.2 Teorias Motivacionais de Processo

As teorias de processo preocupam-se com a força das necessidades e a maneira específica como um indivíduo almeja satisfazê-las, isto é, o foco principal delas está em ‘como’ o comportamento é motivado (SILVA, 2008). O autor Pérez-Ramos (1990, p. 128), acrescenta também que essas teorias “focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos da tomada de decisões”. A seguir serão apresentadas duas teorias de processo.

2.2.1 A Teoria da Expectância

A teoria proposta por Victor Vroom, em 1964, é tida como uma teoria não somente de processo, mas também de conteúdo, justamente por identificar relações entre variáveis dinâmicas, que explicam o comportamento dos indivíduos no trabalho (VROOM, 1964, *apud* CASADO, 2002, p. 256). Esta teoria é conhecida pelas seguintes denominações: Teoria da Expectância, Teoria de VIE (valência, instrumentalidade-expectância) e Teoria da Instrumentalidade (PÉRES-RAMOS, 1990).

Vroom (1975, *apud* CASADO, 2002, p. 256) apresenta três conceitos, visando explicitar seus pressupostos de forma clara e eficiente. O primeiro deles é a definição de *valência*, que significa a orientação afetiva em direção a resultados particulares, logo quando algo tem valência positiva, tende a atrair o comportamento em sua direção; enquanto que quando um objetivo tem valência zero o sujeito torna-se indiferente; e por último se um alvo tem valência negativa uma pessoa não procura alcançá-lo. O segundo é a *expectativa*, que esta relacionada à probabilidade que a pessoa enxerga na consecução de seus alvos. Este termo refere-se a uma associação entre uma ação e o seu resultado. O terceiro e último é a *força*, que segundo Vroom tem significado parecido com o conceito de energia para ação.

Os autores Gondim e Silva (2014) também abordam os conceitos de valência, expectância e o último denominam de instrumentalidade como mostra a figura a seguir:

Valência (Grau de atração)	Desejar uma promoção
Instrumentalidade	Entender o horário de trabalho (ação) é uma

(Visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado)	forma de obter promoção (resultado almejado)
Expectativa (Antecipação dos resultados) Probabilidade subjetiva	Se eu estender o horário de trabalho e me mostrar colaborativo (ações), conseguirei sensibilizar meu chefe e ser promovido (resultado)

Quadro 4: Teoria da Expectância (VIE).

Fonte: Gondim e Silva (2014).

Por fim Lopes (1980, *apud* SILVA E GUEDES, 2012, p. 37) afirma que na verdade esta teoria abrange quatro conceitos fundamentais, sendo eles: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Ainda segundo este autor, Vroom formulou esta teoria por rejeitar a teoria de Herzberg. Passando a focar seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Onde a motivação, é a força impulsionadora que atrai o indivíduo para seu trabalho, é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser trilhado para se alcançar o objetivo fim.

2.2.2 Teoria da Determinação de Metas

Edwin Locke (1968 *apud* Casado, 2002, p. 255), em 1975 propôs uma teoria embasada na necessidade que os indivíduos têm de enxergar objetivos claros e diretrizes bem definidas. Desta maneira, segundo esta teoria, ter metas claras e específicas, é um fator que contribui para satisfazer as necessidades dos indivíduos. Logo, o líder tem a responsabilidade de realizar a definição e clareamento das metas para seus subordinados, o que ocasionará empenho e esforço dos mesmos para sua conquista.

Segundo Leal (2012), objetivos vagos não atingem o bom desempenho alcançado com objetivos específicos. As pessoas são motivadas por meio do reconhecimento de resultados positivos, essa motivação, por sua vez, proporciona melhor desempenho para novos objetivos. Os indivíduos precisam entender e aceitar os objetivos, para tornarem-se comprometidos e motivados com a sua execução.

Para Latham (2003), metas com um menos nível de dificuldade de serem atingidas apresentam desempenho inferior quando comparadas a metas mais difíceis. Isto é, ao manter

as outras variáveis e havendo comprometimento, o desempenho positivo dos funcionários será impulsionado pelo estabelecimento de metas difíceis, mas possíveis de serem atingidas. As variáveis, *feedback*, remuneração e participação nas decisões exercem influência sobre o desempenho, pelo fato de conduzirem ao empenho com metas complexas, o que gera um esforço para descobrir como alcançá-las.

Casado (2002), afirma que esta teoria influencia os administradores a fornecer *feedback* adequado aos seus subordinados, pois ela evidencia que este tipo de *feedback* ajuda o empregado a manter seu desempenho alinhado com as metas. A autora aponta também que o *feedback* autogerado, apresenta maior importância ainda, por ser através dele que o funcionário realiza sua própria avaliação pessoal.

O autor Pérez-Ramos (1990) interpretou a Teoria motivacional de Locke como um processo onde existe um ciclo motivacional que tem início com o desejo (valor), esse desejo é traduzido em intenções (metas), existem ações para concretizar estas intenções (desempenho), chegando à satisfação atingida com os resultados do desempenho e da reestruturação dos valores, das metas e do desempenho a partir do *feedback*. A figura a seguir mostra esse o esquema desse processo.

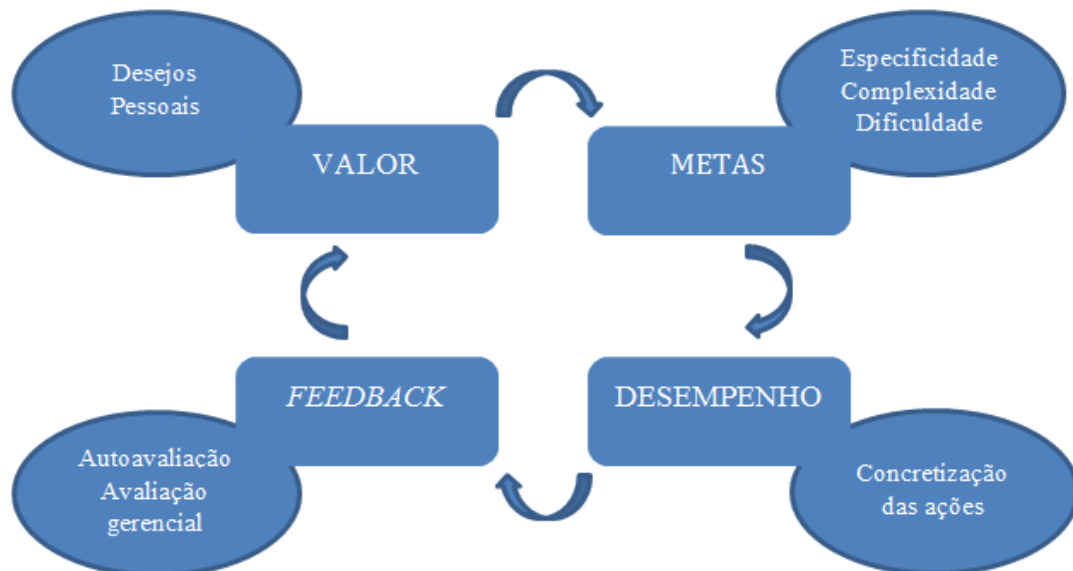


Figura 2: Ciclo da Motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.
Fonte: Gondim e Silva (2014).

2.3 Abordagem geral

O quadro apresentado logo a baixo contém o nome das teorias motivacionais abordadas nesta pesquisa, bem como seus respectivos autores. Segundo Carvalho (2013) todas as seguintes teorias surgiram depois da metade do século XX.

Teorias de motivação	Tipo	Autores	Ano
Teoria da hierarquia das necessidades	Conteúdo	Maslow	1954
Teoria dos dois fatores	Conteúdo	Herzberg	1959
Teorias X e Y	Conteúdo	McGregor	1960
Teoria das Necessidades adquiridas	Conteúdo	McClelland	1961
Teoria da Expectância	Processo	Vroom	1964
Teoria da determinação das metas	Processo	Lock	1968
Teoria ERG	Conteúdo	Alderfer	1969

Quadro 5: Teorias de Motivação

Fonte: Adaptado de Ramalho (2010).

Dentre as teorias motivacionais apresentadas no quadro 5, conforme Silva (2008), uma das mais conhecidas no estudo da administração e do comportamento, é a Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow. Uma teoria vista por Pérez-Ramos (1990) como: clara, coerente e funcional, que segundo Pérez-Ramos (1987 *apud* Pérez-Ramos, 1990, p. 129) passou a contribuir e estimular o desenvolvimento de novos modelos teóricos e suas formulações persistiram chamando a atenção de estudiosos do comportamento como: Herzberg, McGregor, McClelland, Alderfer, entre outros.

Em sua teoria, o estudioso Herzberg apresenta um ponto de vista diferente do apresentado por Maslow na Hierarquia das necessidades, no entanto suas propostas são conciliáveis. O teórico Maslow focalizava sua atenção nas necessidades humanas, enquanto que Herzberg além de também focar nessas necessidades, referia-se ainda aos incentivos usados para satisfazê-las. Para Herzberg, os “fatores de higiene” estão relacionados diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, à medida que os “fatores de motivação” são equivalentes às necessidades de estima e autorrealização do

esquema da hierarquia de Necessidades (DAVIS, 1972 *apud* PÉREZ-RAMOS, 1990, p. 129). Corroborando com isso Silva (2008), aponta que estes elementos mencionados por Davis são semelhanças marcantes das duas teorias. Como resultado, a junção desses dois modelos conduz a um sentido lógico e interessante a ser observado, como mostra o quadro 6. Além disso, este autor aborda também, as diferenças que existente entre os dois modelos e estas podem ser visualizadas no quadro 7.

Maslow	Herzberg
Auto-realização	Fatores de Motivação
Auto-estima	
Sociais	Fatores de Higiene
Segurança	
Fisiológicas	

Quadro 6: Quadro comparativo entre as teorias de Maslow e Herzberg.
Fonte: Adaptado de Silva (2008).

Elemento	Maslow	Herzberg
Ordem das necessidades	Arranjo sequencial	Arranjo não sequencial
Ênfase	Descritiva	Prescritiva
Essência do Estudo	Necessidades insatisfeitas energizam o comportamento	Necessidades satisfeitas provocam desempenho
Motivador	Qualquer necessidade relativamente insatisfeita	Somente ordens mais altas de necessidades
Aplicabilidade	Visão geral dos problemas de motivação de todos os trabalhadores	Microvisão orientadas ao trabalho e aos problemas motivacionais dos trabalhadores

		profissionais
--	--	---------------

Quadro 7: Comparação entre os modelos de Maslow e de Herzberg.

Fonte: Silva (2008).

Em relação às contribuições proporcionadas pela Teoria dos dois fatores, Segundo Silva (2008), Herzberg ofereceu orientações essenciais para os gestores buscarem elevar o nível de motivação dos subordinados. Ele chamou a atenção dos gestores para a importância dos fatores de conteúdo do cargo na motivação do trabalho, o que havia sido menosprezado anteriormente- o job enrichment (enriquecimento do cargo). Pérez-Ramos (1990) complementa ainda que, através das contribuições de Herzberg foi possível desenvolver, em escala apreciável, estudos sobre motivação no próprio ambiente ocupacional, o que havia sido menosprezado até então.

McGregor foi outro autor que, por meio das suas formulações teóricas também veio a associar as contribuições de Maslow à realidade organizacional. Essa associação foi possível com o desenvolvimento da Teoria Y, onde a atenção é direcionada à valorização do trabalhador, propiciando-lhe condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades (PÉRES-RAMOS, 1990). Além disso, a teoria Y também apresenta conformidade com as ideias de Argyris, que por sua vez aproxima-se muito das premissas de Maslow, principalmente quando ele considera que “o ambiente organizacional ideal é aquele que proporciona um efetivo desenvolvimento ocupacional e contínuo crescimento psicológico do empregado e sua autêntica conscientização de que ele é parte integrante da organização” (ARGYRIS, 1957 *apud* PÉRES-RAMOS, 1990, p. 4).

Logo após a teoria anterior, surgiu em 1961, à teoria das necessidades adquiridas de McClelland, que assim como Maslow, também formulou sua teoria pautada em exames das necessidades que prevalecem no comportamento dos indivíduos (PÉRES-RAMOS, 1990). Além disso, ambos os autores consideravam que nem todas as pessoas tem a mesma necessidade de realização, esse aspecto incomum pode ser observado em Meneses (2012, p.30) onde ele aborda que Maslow, em sua teoria, identifica as necessidades de realização como uma etapa a ser atingida e que motiva os indivíduos a encontrar meios de alcançá-la, no entanto esse tipo de necessidade não esta presente em todos os indivíduos. Enquanto que Silva (2008) aponta que McClelland compartilha destas mesmas ideias, visto que depois de mais de 20 anos de estudo, ele afirmou que existem certas necessidades que são aprendidas e socialmente adquiridas assim que o indivíduo interage com o ambiente, ele criou três categorias e uma delas é denominada necessidades de realização. Ainda conforme Silva

(2008), McClelland trouxe também resultados de uma pesquisa apontando que apenas 10 *por cento dos indivíduos* têm uma necessidade dominante de realização.

Posteriormente, em 1969, segundo Silva (2008), o teórico Clayton Alderfer criou uma variação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, denominada teoria ERC. Ainda segundo este autor, enquanto a teoria de Maslow afirma que o progresso das pessoas cresce conforme eles sobem na hierarquia das necessidades, como resultado da satisfação das necessidades inferiores, a teoria ERC determina um único componente de *frustração-regressão*. Isso indica que mesmo que uma necessidade de nível inferior já tenha sido satisfeita, esta poderá ser ativada de novo caso uma necessidade de nível mais elevado não possa ser satisfeita. Logo, se uma pessoa é continuamente frustrada em suas tentativas de satisfazer as necessidades de crescimento, as necessidades de relacionamento podem ser novamente tidas como o motivador-chave. Outra diferença entre ambas as teorias é que, enquanto a primeira determinava que as necessidades fossem atingidas uma após a outra de forma ascendente, a segunda estabelecia que as necessidades podem ser ativadas simultaneamente.

O quadro seguinte compara os elementos de quatro das cinco teorias de conteúdo supracitadas.

Teoria das Necessidades (Maslow)	Teoria ERG (Alderfer)	Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)	Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland)
Auto-realização	Crescimento	Motivadores	Realização e poder
Estima			Realização e poder
Sociais	Relacionamento	Higiênicos	Afiliação
Segurança	Existência		Não classificadas
Fisiológicas			Não classificadas
As necessidades devem ser alcançadas em ordem hierárquica	Necessidades não satisfeitas podem estar em qualquer nível ao mesmo	Fatores de manutenção (higiene) não motivaram os	As necessidades de motivação são desenvolvidas por meio da experiência

	tempo	empregados	
--	-------	------------	--

Quadro 8: Comparação entre os elementos das teorias de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland.

Fonte: Baseado em Silva (2008, p. 220).

Agora será feita uma abordagem geral das duas teorias de processo que também servirão como base para esta pesquisa. A primeira delas é a teoria da Expectância, que segundo Pérez-Ramos (1990), é uma das “teorias de processo” mais renomadas e que se sobressai por seu valor explicativo sobre o fenômeno da motivação no trabalho. Em conformidade Silva (2008) afirma que essa teoria veio como alternativa às teorias de conteúdo, apresentando-se de maneira compreensiva, válida e útil ao entendimento dos fatores motivacionais.

Este modelo teórico, que teve Vroom como mentor, enfatizava principalmente a importância do conhecimento que um indivíduo tem de como seu próprio comportamento pode conduzi-lo a atingir determinadas metas ou resultados possíveis no seu trabalho (PÉREZ-RAMOS, 1990). Além disso, Casado (2002) aponta que, diferente das demais teorias de motivação, a Teoria da Expectância vê o homem como um ser pensante, com desejos e crenças e que age embasado na antecipação e no planejamento dos acontecimentos de sua vida, esforçando-se para alcançar seus objetivos. Logo o reconhecimento da capacidade de planejamento do ser humano é um diferencial nesta teoria.

Por fim, Silva (2008) enfatiza que esta teoria sugere o prognóstico do comportamento nas organizações e acrescenta que, teoricamente ela parece ser ‘um passo na direção certa’, visto que, reconhece as complexidades da motivação do trabalho e não utiliza uma abordagem simplista como as teorias de conteúdo propõem.

Outra teoria considerada de processo é a Teoria da determinação de metas, que como já mencionado, foi proposta por Edwin Locke. Segundo Pérez-Ramos (1990), através dela tornou-se possível definir a intensidade da influência exercida pelas metas sobre o comportamento humano, apontando uma associação importante entre as variáveis. Inclusive nas situações em que as metas estabelecidas, apresentam maior dificuldade para serem atingidas, justamente por se localizam em planos muito elevados, os índices de desempenho mostrado pelos indivíduos, são mais altos do que os de outros que fixam suas metas em níveis mais moderados.

O quadro a seguir apresenta as principais características destas duas teorias.

Teoria	Características	Fator de motivação	Necessidade dominante
da Expectância	Pessoas com as mesmas necessidades predominantes não necessariamente irão se sentir motivadas da mesma forma.	Expectação, instrumentalidade e valência.	Estima
da determinação de Metas	Metas complexas, quando aceitas, resultam em melhor desempenho que metas fáceis.	Metas	Vislumbrar objetivos claros e bem definidos.

Quadro 9: Principais características das teorias da Expectância e Determinação de metas.
 Fonte: Baseado em Hering (1996).

Diante de todas as teorias motivacionais de conteúdo e de processo apresentadas até aqui, a linha teórica escolhida para o eixo de análise deste estudo foi à teoria de conteúdo denominada Teoria dos dois fatores. A escolha da mesma se deu devido ao fato dela ser a mais indicada para auxiliar no alcance dos objetivos pretendidos com esta pesquisa.

3. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA E O SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública brasileira iniciou quando o Brasil ainda era colônia, e apresentava como características principais, a centralização, o mimetismo, a morosidade, a ausência de diferenciação de funções e a profusão e minudencia das normas. Esses transtornos advindos da falta de autoridade no grande território aliada a implantação no Brasil de instituições existentes em Portugal, corroborando assim para que a administração pública passasse a ser caracterizada como: autoritária, complicada, ineficaz e frágil (COSTA, 2008).

Segundo Costa (2008, p. 868) “A organização da administração pública no Brasil passou por transformações importantes desde o período colonial”. Sousa e Mello (2013, p. 4) apontam que historicamente existiram “três modelos que se sucederam na evolução do aparelho estatal brasileiro: o modelo patrimonialista, o burocrático e o gerencial”. Embora esses modelos tenham sido adotados de maneira sucessiva, ainda era possível perceber traços de um modelo no outro, de modo que até os dias atuais ainda carregam vestígios dessas fases.

A fase da administração patrimonialista não visava o interesse público, pois havia a pressuposição de que o Estado era detentor tanto do patrimônio como da gestão. Essa administração caracterizava-se por confundir o patrimônio público com o privado, desta maneira não havia uma diferenciação bem definida do que é do reino e o que é do governante, isto é, o que pertence somente ao monarca e o que é de todos (LEITE, 2004). Já a administração burocrática, teve início em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luís Simões Lopes. Ela surgiu em substituição à administração patrimonialista e foi criada com o propósito de distinguir claramente o patrimônio público e o privado e separar o político e o administrador público (PEREIRA, 1996). Por fim a administração gerencial, iniciada em 1995, é pioneira em pensar o setor público do país com uma visão mais democrática, em que o Estado deve estar focado em atender a população bem como as instituições públicas eficientes e eficazes. Por esta razão, entre as demandas das organizações públicas, a crucial a ser considerada está relacionada à transformação cultural imposta às organizações desde a criação do serviço público (SOUZA; MELLO, 2013).

Quando foi proposto o modelo de administração gerencial, segundo Pereira (1996), a ideia era de uma administração descentralizada, eficiente e voltada para o atendimento dos cidadãos. Alencar (2010), em concordância com Pereira, afirma que o novo modelo sustentava a promoção do aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo Poder Público à população.

Todas essas fases pelas quais passaram a administração pública trouxeram contribuições às práticas vigentes. Assim sendo, à medida que o país passava por transformações política, econômica e social, a administração pública crescia, se diferenciava e se aparelhava, sempre ampliando a oferta de bens e serviços. Então esses processos contribuíram para que a administração pública se modernizasse, adquirisse eficiência, publicidade, transparência, especialização técnica e moralidade. No entanto, em meio a essas transformações a questão democrática e a teleologia das reformas e da própria máquina pública, nunca receberam a devida atenção (COSTA, 2008).

Após esse breve relato a cerca da história da administração pública brasileira, Meirelles (2016, p. 418) conceitua o termo serviço público, que para ela “é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”. Costa (2014, p. 225), também apresenta um conceito sobre o termo serviço público, afirmando que esta expressão “é formada pelo substantivo serviço, que indica prestação, realização ou atividade, enquanto o adjetivo público relaciona-a ao Estado. Por conseguinte, a expressão significa serviço prestado pelo Poder Público, em benefício dos cidadãos”.

Embora os autores citados acima tenham se ariscado a apresentar um conceito para o termo serviço público, Lobo (2013) afirma que esta definição não é estática, isto é, sofre transformações no tempo e no espaço, conforme a situação do contexto social, político e econômico em que se está inserido. Desta forma, a noção de serviço público deve ser analisada em conformidade com o modelo de Estado que se adota, estruturado em função do nível de intervenção estatal na atividade econômica. Por essa razão, não se deve engendrar uma definição única de serviço público, visto que cabe a cada nação construir um conceito adequado, frente ao modelo de Estado vigente. No entanto, é importante ressaltar que o fato de caracterizar-se a prestação de serviço público sempre que o Estado assuma obrigatoriamente, direta ou indiretamente, a responsabilidade suprir determinadas necessidades coletivas, apresenta-se como um fato comum a desenvolvimento do conceito de serviço público em todos os contextos históricos.

Diante deste cenário, as autoras Souza e Mello (2013) afirmam que a necessidade de conceituar o serviço público, ou seja, que a construção desse conceito surgiu para anunciar a segregação entre o direito público e o privado. A noção de serviço público versa sobre a atuação do Estado nas atividades intrínsecas a ele. Logo o serviço público é campo restrito a atuação do Estado, em que a intervenção de particulares, é meramente acessória ou substitutiva e só ocorre por meio de condições extremamente específicas.

Ainda segundo as autoras citadas anteriormente, assim como a administração pública o serviço público brasileiro também passou por várias transformações que foram acarretando, com o passar do tempo, modificações em seu modo de operação. No período colonial o servidor público era visto como uma extensão do poder do colonizador e, logo, tão arbitrário como ele, tendo em vista que sua vontade não precisava de nenhuma base legal ou legitimada para se cumprir. O personalismo era extremo nesta época, impondo as regras segundo as quais os servidores agiram. Somente com a Constituição de 1988 buscou-se estabelecer parâmetros legais para a atuação nos serviços públicos.

Souza e Mello (2013, p. 6) apontam ainda que:

A essencialidade dos serviços públicos exige do Estado à contratação dos indivíduos mais qualificados e melhor capacitados para o cumprimento de tais funções, sendo que isso somente pode ser aferido mediante a aplicação de rígido concurso público. Não existe aqui espaço para personalismos e experimentações que possam ser danosas, seja ao erário público, seja à população, que não terá um serviço público funcionando a contento.

A importância e cuidado com a escolha dos servidores vêm, conforme Brudeki e Bernardi (2013) do grande valor que o serviço público representa para os cidadãos, esses serviços são caracterizados por algo que o Estado oferece a comunidade, portanto o Estado é o responsável pela contratação de excelentes profissionais para a prestação dos mesmos.

Para uma melhor compreensão, Brudeki e Bernardi (2013) esclarecem que o Estado brasileiro está estruturado em quatro entes: União, Estados, Município e Distrito federal. Cada ente, por sua vez, possui competências fixadas na Constituição e em leis. Além disso, como opção política o Estado brasileiro determinou os serviços públicos que cada ente estatal deve prestar, ficando, por conseguinte sob a responsabilidade dos Municípios, ente relevante para essa pesquisa, prestar os serviços públicos de interesse local, incluindo o transporte coletivo municipal, o qual tem caráter essencial (art. 30, V, CF). Para que esses serviços tenham um melhor atendimento ou execução, as entidades estatais tem liberdade para organizar seu pessoal para prestá-los (MEIRELLES, 2016).

Enfim, diante da importância que o ente estatal denominado Município representa para o desenvolvimento deste estudo, o subtópico a seguir abordará um pouco sobre ele.

3.1 Município

A Constituição de 1988 conferiu ao Município o título de ente federativo brasileiro e inseriu mudanças na repartição tanto das receitas públicas entre os diferentes entes governamentais, quanto das suas competências legislativas. Isso significou um passo dado

rumo à descentralização, por meio da passagem de recursos e responsabilidades pela implementação de políticas públicas primordiais para o bem-estar da sociedade, como a educação e a saúde, para a órbita dos Municípios (ANDRADE; SANTOS, 2007).

Para uma melhor compreensão, é importante apresentar o conceito do termo Município, que conforme Costa (2014, p. 83):

[...] pode ser entendido como a organização política, pessoa jurídica de Direito Público interno, com base territorial determinada, englobando um conjunto de vizinhos com interesses locais e comuns, com autonomia política, administrativa e financeira garantida pela Constituição, que lhe define a competência.

O Município foi criado para o exercício de funções públicas, sendo essas, inclusive, sua característica principal. Elas devem ser executadas dentro das limitações do próprio território municipal, além disso, não há nenhum vínculo hierárquico entre os governos Municipal, Federal e Estadual, visto que, todos possuem poder de decisão, sendo que, exceto em caso de uma intervenção federal, não é cabível a interferência por parte de nenhum dos entes (CASTRO, 2014). Isso ocorre porque a constituição de 1988, assim como as constituições anteriores, realizou a repartição das competências para a prestação de serviço público ou de utilidade pública entre as entidades estatais, desta maneira cada uma delas tem sua competência para a prestação de serviço previamente definida (MEIRELLES, 2016).

Para Castro (2014) a elevação do Município a ente federativo, com suas próprias competências e responsabilidades representou um grande avanço em relação aos interesses da população, possibilitando um maior atendimento das demandas do povo. Isso ocorre porque o Prefeito, que é o representante do Poder Executivo Municipal, está mais diretamente ligado às necessidades que a população apresenta, do que o Governador do Estado e mais ainda, o Presidente da república que estão mais distantes da realidade das comunidades locais.

O Município no Brasil é uma entidade estatal, político-administrativa, que por meio de seus órgãos de governo, isto é, a Prefeitura e Câmara de Vereadores, se autodirigi, com a tríplice autonomia política, administrativa e financeira (MEIRELLES, 2008). Diante destas características, Castro (2014) afirma que o Município carrega na sua gestão as atribuições do dia a dia, relacionadas diretamente aos indivíduos que nele residem diferentemente da União e do Estado.

Segundo Castro (2014), a figura do Município surgiu justamente pela necessidade que a população apresentava de se organizar de uma maneira mais próxima e desta forma satisfazer suas necessidades mais urgentes e indispensáveis. A autonomia tanto política quanto administrativa e financeira que este ente federativo adquiriu é de fundamental

importância, pois a liberdade de ação do gestor público facilita o atendimento das demandas locais da população.

Para o atendimento dessas demandas compete ao Município organizar e manter os serviços públicos locais, esta competência esta reconhecida constitucionalmente como um dos princípios asseguradores de sua autonomia administrativa (CF, art. 30, V). A única restrição é que tais serviços sejam de seu interesse local, ou seja, que o interesse do Município tenha predominância sobre o do Estado ou da União (MEIRELLES, 2008).

As competências que foram destinadas aos Municípios, estão previstas no artigo 30 da constituição federal, que trazem os seguintes incisos:

- I – legislar sobre assuntos de interesse local;
- II – suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;
- III – instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;
- IV – criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;
- V – organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;
- VI – manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;
- VII – prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;
- VIII – promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;
- IX – promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual. (BRASIL, 2015, p.23).

Segundo Meirelles (2016) o inciso I do art.30 apresentado no parágrafo anterior, representa um dos um dos princípios que asseguram a autonomia administrativa municipal. Além disso, o inciso IV do mesmo artigo reforça ainda mais a autonomia do Município, uma vez que, a competência presente neste inciso era de responsabilidade do Estado, entretanto, a constituição de 1988 realizou esta mudança tornando possível a desconcentração de atividades para melhor atendimento da sociedade. Então a autora conclui que os serviços da competência municipal são todos aqueles cabíveis a tarefa social destinada ao Município, conforme o critério da predominância de seu interesse em relação às outras entidades estatais.

3.2 Servidor público

Conceituando o termo servidor público os autores Nadal e Santos (2007, p. 140) dizem que: “Os servidores públicos são pessoas físicas que prestam serviços à administração direta ou indireta, com vínculo empregatício (CLT) ou estatutário e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”. Os servidores podem prestar serviços à União, aos Estados-membros, ao Distrito federal ou aos Municípios.

Souza e Mello (2013) apontam que o termo servidor, vem da palavra latina *servitor* que significa servo ou servidor dos deuses, aquele que serve, que é diligente, prestativo, prestimoso, ou ainda aquele que cumpre com rigor e precisão o que tem a fazer.

Quanto à conceituação de servidor público municipal, Costa (2014, p. 247) afirma que são, “em sentido amplo, as pessoas físicas que prestam serviços ao Município e às entidades da Administração indireta com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos”.

Existem três categorias de servidores públicos. Na primeira categoria estão os servidores públicos, que são sujeitos ao regime estatutário e ocupam cargos públicos. Já na segunda categoria estão os empregados públicos, contratados sob o regime da legislação trabalhista e ocupantes de emprego público. E por último temos os servidores temporários contratados por tempo determinado para suprir uma necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição), executando função sem vínculo a cargo ou emprego público ou ocupante de cargo em comissão (COSTA, 2014). Ainda segundo este autor, os Municípios podem escolher a melhor forma de organizar seus servidores, podendo optar por mantê-los em regime estatutário, celetista, ou até mesmo adotar a conveniência dos dois sistemas. Entretanto aponta que é muito mais adequado adotar o regime estatutário, de servidores públicos estrito senso.

Corroborando com o autor citado anteriormente, Meirelles (2008) afirma que o regime estatutário consegue atender da melhor forma possível às necessidades e interesses do serviço público local, visto que, este regime permite que a Administração Municipal aja com liberdade, desde que respeite o mínimo de garantias que os servidores públicos têm assegurados pela Constituição federal. Isso ocorre porque somente o regime estatutário dispõe da faculdade de impor e alterar unilateralmente as normas disciplinadoras da vinculação jurídica do pessoal.

Voltando a falar sobre os servidores públicos de modo geral, de maneira crescente a sociedade moderna brasileira vem reivindicando mais qualidade e eficiência na prestação do serviço público, e já apresentam um pensamento negativo a respeito do servidor, traçando em linhas gerais aspectos de um perfil de início preocupante (FERNANDO, 2006; SOUZA; MELLO, 2013). A população, muitas vezes tende a atribuir somente à figura do servidor o atendimento precário e desprovido de qualidade, esquecendo que ele faz parte de algo maior, onde os problemas têm raízes mais profundas.

O que encontramos como pano de fundo encoberto por traz dos problemas relacionados ao servidor é, conforme Souza e Mello (2013), uma gestão pública desprovida de

competitividade e sem perspectivas de renovação. Que deveria, na verdade, valorizar os clientes dos serviços públicos, isto é, os cidadãos que diariamente buscam a Administração Pública com a finalidade de procurar soluções para problemas ou resguardar direitos. Além disso, as autoras apontam também que é essencial haver uma valorização do servidor, assim como melhorias no ambiente de trabalho, para que desta maneira, o mesmo possa prestar um serviço de qualidade, eficiente e satisfatório.

A valorização dos servidores públicos pode ocorrer com a criação de políticas públicas coerentes, que tenham o intuito de formar servidores competentes e motivados, atraindo para eles o respeito da população. Para isso, é imprescindível o investimento em reformas e medidas como: treinamentos, avaliações, líderes capacitados, racionalização de carreiras e estruturas, descarte de excedentes improdutivos, implantação de mecanismos de incentivo à produtividade, além da divulgação de uma mentalidade que valorize os princípios éticos e a ênfase no cidadão (SOUZA; MELLO, 2013).

Além da valorização, outro fator importante e que tem impacto direto na boa atuação do servidor, é a motivação, por esta razão o subtópico seguinte é destinado a este assunto.

3.3 Motivação no serviço público

No setor público, a motivação contém algumas especificidades, principalmente por se tratar de um sistema burocrático que funciona como base para desenvolver os planos de carreiras dos servidores públicos. Esses planos de carreira por sua vez demandam tempo e sorte, critérios não muito entusiasmantes (ALENCAR, 2010).

Ainda segundo Alencar (2010) o maior impedimento da motivação no serviço público esta relacionado ao crescimento na carreira. Em concordância com esta afirmação, Costa (2014) aponta que a maioria dos cargos públicos, na verdade, não oferecem a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional dos servidores, sendo que ao serem admitidos em suas funções, e exceto se agirem de forma negligente ou desleixada, permanecerão sempre exercendo as mesmas funções, sem perdas nem ganhos.

Malik (1998) aponta outros critérios, que ela acredita que também estão relacionados aos problemas de motivação nas organizações públicas, tais como: status da profissão, organização do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a execução das tarefas, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização e estabilidade. Todos esses critérios são relevantes para estimular os servidores a desempenhar com presteza as suas atividades, entretanto, segundo Correa (2010, p. 24), “não

existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço”.

Ainda segundo Malik (1998) as empresas públicas não apresentam muita preocupação com fatores importantes como: mercado de trabalho, desenvolvimento dos seus profissionais e para quem oferece o serviço. A ausência de preocupação com esses fatores acarreta o aumento das dificuldades encontradas pelos gestores para utilizar meios de motivar os servidores, bem como melhorar sua produtividade. Além do mais, segundo Campos *et al* (2009) as restrições de investimento por parte o governo, acarreta a falta de capital para melhorar a gestão de recursos humanos, e isso representa uma falta de respeito com o meio público e prejudica as organizações públicas, aumentando por conseguinte a desmotivação dos servidores, pois conforme Cavalcante (2016, p. 24) “para a prestação de serviços de qualidade é substancial a manutenção dos funcionários, e assim transmitir valor aos profissionais que se mostram comprometidos com a organização”.

De acordo com Brandão e Bastos (1993) para que a sociedade obtenha o retorno satisfatório dos investimentos realizados nas organizações públicas, é relevante descobrir e realizar as condições que beneficiam o comprometimento do indivíduo na organização. Corroborando com esta afirmação Souza e Mello (2013) defendem que os servidores precisam redescobrir a necessidade de zelar pelo bem público, para que desta forma a população também o faça, e diante da atuação ética e comprometida do servidor, passe a creditar ao serviço público, características positivas, tais como: seriedade, transparência e, principalmente, honestidade.

Outro fator que representa grande relevância na motivação do servidor é o seu ambiente de trabalho, visto que, para Fernando (2006) cada ambiente institucional é único e pode sofrer mudanças por influências internas ou externas. O que torna esse ambiente singular é o fato de que cada servidor público ocupa a maior parte do seu tempo, exercendo suas funções em seus locais de trabalho, com isso acaba por levar algo de si para dentro da organização, como: conhecimentos tecnológicos e até mesmo características de suas personalidades. Desta forma Brunelli (2008) defende que é importante esclarecer que a tarefa da administração, não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, mais sim o dever de criar um ambiente motivador, onde os servidores busquem satisfazer suas próprias necessidades e conforme Souza e Mello (2013) possam cumprir seu papel funcional com excelência, procurando aperfeiçoar ao máximo o seu trabalho, atender bem o cidadão, que, em última análise, é cliente.

Para Fernando (2006, p. 85) “o cidadão/cliente tem que ser encantado pela nova visão gerencial, que de forma pragmática, deve ter agilidade, resposta imediata e eficiência nos serviços prestados, tudo sem esquecer a diminuição dos custos operacionais”.

A administração pública deve realmente ter preocupação com as necessidades da população e agir de forma transparente, prestando contas à sociedade. Além disso, para manter uma estratégia gerencial do órgão, deve agir de maneira descentralizada e delegando autoridade, bem como incentivando sempre a criatividade e a inovação. Assim sendo o servidor público passa a ter acesso a maiores possibilidades de iniciativas para a resolução de problemas e consequentemente tenderia a diminuir a sua anterior acomodação e desinteresse, cedendo lugar a uma maior eficiência e humanização, aumentando as probabilidades de solução dos problemas que viessem a surgir (FERNANDO, 2006).

Ainda segundo Fernando (2006), na verdade o que precisa acontecer na organização pública é uma completa mudança da cultura da instituição, onde o foco no cidadão seria a mola-mestra, o fio condutor, o grande objetivo. Essa transformação, na realidade não é simples, pois leva a um modelo gerencial que não é fácil de ser criado, principalmente no serviço público, por exigir estratégia, sistemas, prioridades, atitudes e comportamentos, que sem a mudança cultural citada anteriormente é improvável acontecer.

Por fim a realização de reuniões de maneira regular com o quadro de servidores seriam excelentes oportunidades para a permuta de experiências e ideias com o intuito de discutir sobre melhores formas para encontrar soluções para problemas corriqueiros, bem como falar sobre a aplicabilidade das normas superiores, implantados de cima para baixo, que na maioria das vezes são advindas de autoridades gerenciais que nem sempre tem conhecimento das verdadeiras raízes dos problemas enfrentados (FERNANDO, 2006).

Assim, discutido o quadro de referências teóricas que dão sustentação a esta pesquisa, segue-se com a apresentação dos aspectos metodológicos adotados na fase empírica.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Alencar (2010, p. 29) “qualquer trabalho de pesquisa deve obedecer a alguns critérios metodológicos como forma de sedimentar e dar confiabilidade científica ao estudo desenvolvido”. Assim sendo, o presente capítulo dissertará sobre os procedimentos metodológicos escolhidos e utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa e alcance de seus objetivos.

4.1 Classificação da pesquisa

Para as autoras Marconi e Lakatos (2003, p. 155) a pesquisa configura-se como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. Além disso, conforme afirmam os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010) existem diversas maneiras de classificar as pesquisas, essas classificações dependem da natureza, da abordagem, do objetivo e dos procedimentos efetuados para alcançar os dados, as informações.

Ainda segundo os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010), é relevante e necessário conhecer os tipos de pesquisas existentes, para com isso poder determinar os instrumentos e procedimentos que o pesquisador necessita utilizar no planejamento da sua investigação. A definição do tipo de pesquisa possibilita a categorização da mesma em sua forma metodológica de estratégias investigativas. No entanto é essencial que o pesquisador saiba usar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema levantado. Por conseguinte, serão apresentados a seguir os procedimentos escolhidos dentro de cada tipo de classificação.

4.1.1 Quanto à natureza

Segundo os autores Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26), em relação à natureza da pesquisa esta pode ser classificada como **básica** ou **aplicada**. Desta maneira, este estudo enquadra-se na categoria aplicada, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

4.1.2 Quanto à abordagem

Em relação à abordagem do problema, segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) a pesquisa pode ser **quantitativa** ou **qualitativa**. Neste sentido, este estudo se utilizou da abordagem qualitativa, que conforme essas autoras é aquela em que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

4.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos gerais das pesquisas elas podem ser classificadas em três grandes grupos são eles: **exploratórias**, **descritivas** e **explicativas** (GIL, 2002). Diante das alternativas para classificação, a categoria descritiva se mostrou ser a mais indicada e adequada para este estudo.

Gil (2008) esclarece que as pesquisas descritivas apresentam como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São vários os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

4.2 Técnicas de pesquisa e instrumentos de coleta de dados

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas. A entrevista, segundo Gil (2008), é a técnica em que o investigador se apresenta diante do investigado e passa a lhe fazer indagações, a fim de obter dados que interessam à investigação. Logo, uma entrevista pode ser configurada como uma interação social, isto é, uma forma de diálogo assimétrico, na qual uma das partes visa coletar dados e a outra é a fonte de informação.

Assim como as demais técnicas, a entrevista apresenta vantagens e desvantagens. Como fatores positivos a técnica escolhida para coletar os dados desta pesquisa, Gil (2008) aponta que: a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; que ela possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, entre outras.

Dentre os tipos existentes de entrevista o mais adequado para este estudo é a entrevista semiestruturada, que para Marconi e Lakatos (2003) é aquela em que o entrevistador tem liberdade para conduzir cada situação para a direção mais adequada. Permitindo, assim, explorar uma questão de maneira mais ampla. Geralmente as perguntas são abertas, podendo ser respondidas dentro de uma conversa menos formal.

Durante a coleta de dados às entrevistas foram gravadas, mediante a permissão dos entrevistados, e foi utilizado um caderno de anotações, visando coletar fielmente todas as informações necessárias.

4.3 Descrição do instrumento e da fase de campo

O roteiro de entrevista foi composto por um total de 49 questões (anexo A) e após sua finalização foi realizada uma entrevista-piloto (pré-teste) com uma servidora de outra creche, com a finalidade de avaliar se as questões obtinham respostas pertinentes à pesquisa, se eram compreensíveis, entre outros aspectos. A partir do resultado do pré-teste, foram feitos pequenos ajustes de palavras para facilitar o entendimento dos indivíduos a serem pesquisados.

Para a realização das entrevistas, foi feito um contato inicial com a coordenadora do CEI estudado, a fim de esclarecer o objeto da pesquisa e pedir permissão para realizar as entrevistas no ambiente de trabalho, caso fosse necessário. Concedida a permissão por parte da gestora, o segundo passo foi conversar com os demais funcionários individualmente, visando pedir o consentimento de cada um para a realização das entrevistas. Todos os colaboradores concordaram em conceder as entrevistas e as mesmas foram realizadas em momentos propícios e cômodos para os entrevistados. Quanto ao local de realização das entrevistas, 04 (quatro) delas foram feitas no ambiente de trabalho, por opção dos servidores, e as outras 03 (três) foram realizadas na casa de cada funcionário. Cada entrevista durou mais de 1 (uma) hora.

Com o intuito de garantir o anonimato dos indivíduos entrevistados optou-se por usar a palavra entrevistado seguido de um número, independente da ordem em que aconteceu a entrevista (entrevistado 1, entrevistado 2,..., entrevistado 7). Logo, no momento da definição do perfil dos sujeitos da pesquisa, ou qualquer outro momento que necessite, será utilizado o termo entrevistado acompanhado de um número, que foi previamente definido para a identificação de cada sujeito da pesquisa.

4.4. Descrição do campo e sujeitos

A instituição escolhida para a realização da pesquisa é um Centro de Educação Infantil público, localizado em uma das comunidades do município de Icapuí no Estado do Ceará. O Centro conta, atualmente, com um quadro de provimento efetivo de 8 servidores e presta serviços para cinco comunidades diferentes.

O CEI é destinado a atender crianças com uma faixa etária de 2 e 3 anos de idade. O horário de funcionamento do centro é manhã e tarde. Como o prédio é pequeno, possui somente duas salas de aula e atende a um total de quatro turmas, sendo distribuídas da seguinte forma: duas pela manhã e duas à tarde.

Os sujeitos escolhidos para a aplicação do roteiro de entrevista foram os servidores públicos municipais que atuam neste CEI. O mesmo conta com um quadro de funcionários composto por: 1 coordenadora, 1 merendeira, 1 zeladora, 1 monitora de transporte, 1 motorista e 3 professoras, totalizando 8 servidores. Além destes, o Centro conta também com a colaboração de mais dois servidores, que são funcionários de uma creche localizada em uma comunidade próxima, sendo eles uma monitora e um motorista. Dentre todos os servidores citados, somente 7 funcionários foram entrevistados, tendo em vista que a pesquisadora é uma das componentes desta equipe e que os dois funcionários que pertencem a outra creche mantêm um contato muito restrito e limitado com todos os servidores lotados no CEI em questão, portanto não teriam condições de responder a muitas das questões contidas no roteiro da entrevista. A figura abaixo mostra o organograma do CEI.

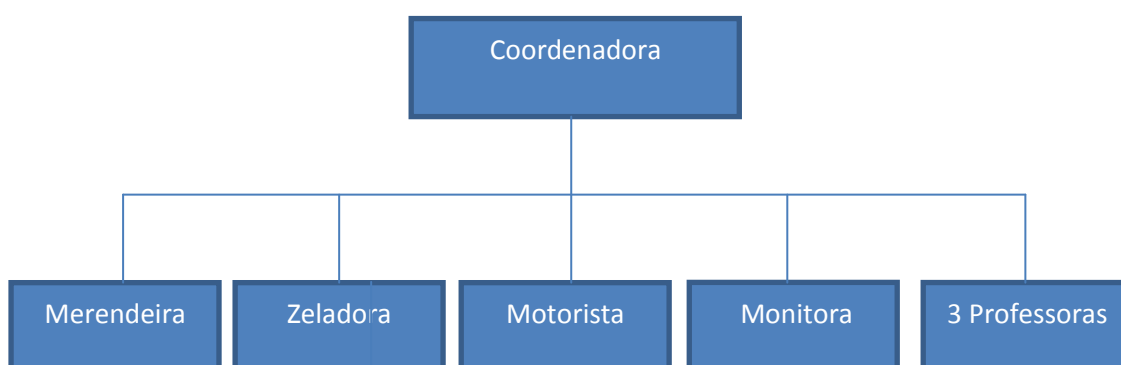


Figura 3: Organograma do CEI.

Fonte: Autora (2018).

O CEI atualmente atende a um total de 63 crianças, sendo uma turma com crianças de 2 anos de idade e 3 turmas com crianças de 3 anos de idade. O organograma acima mostra o quadro de funcionários da instituição.

Com a realização das entrevistas foi possível definir os aspectos sociodemográficos dos 7 (sete) servidores participantes das mesmas. De acordo com os dados e informações coletadas, todos os entrevistados ingressaram no serviço público por meio de concurso público, portanto 5 (cinco) deles estão em cargo efetivo e os outros 2 (dois) ainda estão em estágio probatório, tem uma faixa etária entre 30 e 62 anos e possuem algum grau de instrução. Além disso, 06 (seis) são do sexo feminino e somente 01 (um) é do sexo masculino. Quanto à naturalidade 03 (três) dos entrevistados são naturais do Estado do Rio Grande do Norte (RN) e 04 (quatro) são naturais do Estado do Ceará (CE).

O entrevistado 1 tem 44 anos de idade, é do sexo feminino, é formada em pedagogia e pós-graduada em gestão ambiental, é casada, natural de Icapuí-CE e é professora, mas no momento está ocupando cargo comissionado como coordenadora do CEI pesquisado e está no serviço público há 26 anos.

O entrevistado 2 tem 49 anos de idade, é do sexo feminino, é formada em pedagogia e pós-graduada em psicopedagogia, é casada, natural de Icapuí-CE, ocupa o cargo de professora e está no serviço público há 30 anos.

O entrevistado 3 tem 52 anos de idade, é do sexo feminino, é formada em pedagogia e pós-graduada em psicopedagogia, é viúva, natural de Mossoró-RN, ocupa o cargo de professora e está no serviço público municipal de Icapuí há 10 meses.

O entrevistado 4 tem 47 anos de idade, é do sexo feminino, é formada em pedagogia, pós-graduada em psicopedagogia e possui mestrado em ciências da educação, é divorciada, é natural de Tabuleiro Grande-RN, ocupa o cargo de professora e está no serviço público municipal de Icapuí há 2 anos.

O entrevistado 5 tem 30 anos de idade, é do sexo feminino, é graduada em pedagogia, é casada, natural de Fortaleza-CE, exerce a função de merendeira e é servidora efetiva da prefeitura de Icapuí há 4 anos.

O entrevistado 6 tem 62 anos de idade, é do sexo feminino, tem ensino fundamental incompleto, vive em união estável, é natural de Icapuí-CE, exerce a função de zeladora e está no serviço público há 27 anos.

Por fim o entrevistado 7 tem 60 anos de idade, é do sexo masculino, possui ensino fundamental completo, é separado, é natural de Caicó-RN, exerce a função de motorista e está no serviço público municipal há 4 anos. As informações apresentadas estão sintetizadas no Quadro 10 abaixo.

Respondentes	Cargo	Idade	Tempo de serviço	Escolaridade
Entrevistado 1	Coordenadora	44 anos	26 anos	Especialização
Entrevistado 2	Professora	49 anos	30 anos	Especialização
Entrevistado 3	Professora	52 anos	10 meses	Especialização
Entrevistado 4	Professora	47 anos	2 anos	Mestrado
Entrevistado 5	Merendeira	30 anos	4 anos	Graduação
Entrevistado 6	Zeladora	62 anos	27 anos	Ensino fundamental incompleto
Entrevistado 7	Motorista	60 anos	4 anos	Ensino médio completo

Quadro 10: Síntese do perfil dos sujeitos da pesquisa.

Fonte: Autora (2018).

5. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Após a conclusão de todas as entrevistas, foi feita a escuta intensiva das gravações das mesmas, seguida da transcrição dos dados. Visando uma análise interpretativa, foram transcritas especificamente os trechos das entrevistas que se destacaram de forma relevante e subsidiaram a discussão do tema e alcance dos objetivos pretendidos. A transcrição e ordenação destes trechos possibilitou o processo de categorização. As categorias destacadas encontram-se listadas abaixo.

- Satisfação financeira;
- Condições de Trabalho;
- Relação com Pares, com a gestora e com a equipe;
- Estabilidade;
- Gestão;
- Decisões;
- Realização no trabalho;
- Crescimento profissional.

As categorias elencadas contêm informações que condizem com os fatores higiênicos e motivadores presentes na teoria dos dois fatores de Herzberg. Teoria essa, escolhida para embasar a análise.

5.1 Fatores higiênicos

Os fatores higiênicos, conforme Bueno (2002), quando ótimos evitam a insatisfação, mas não elevam a satisfação, ou se elevam não conseguem mantê-la. Enquanto que, quando são péssimos causam a insatisfação. Esses fatores são extrínsecos, pois segundo as autoras Cintra e Dalbem (2016) a insatisfação e desmotivação estão relacionadas a fatores extrínsecos. Dentre os fatores higiênicos apontados por Herzberg, seis deles foram identificados e analisados neste estudo, sendo eles: satisfação financeira; condições de trabalho; relação com Pares, com a gestora e com a equipe; estabilidade e gestão; Na sequência serão apresentados e explorados os resultados correspondentes a esses fatores.

5.1.1 Satisfação financeira

Na categoria satisfação financeira onde os servidores puderam dissertar sobre os salários recebidos e benefícios adicionais a ele, a maioria dos respondentes, sendo eles os entrevistados 2, 3, 4, e 7, apresentaram estar satisfeitos com a remuneração recebida pelo trabalho por eles executados, porém alguns deles mencionaram que ocorre atraso salarial, o que pode vir a ter um impacto negativo na satisfação.

“Sim, estou satisfeita, mas está atrasando sempre e o aumento anual é um processo muito demorado.” (ENTREVISTADO 3)

“Estou satisfeita, até porque, depois que passar meu estágio probatório meu salário vai aumentar, porque tenho especialização e mestrado. Mas ultimamente o nosso salário está atrasando, espero que isso seja transitório, porque ninguém aqui é rico pra se manter sem o salário” (ENTREVISTADO 4)

Em relação a benefícios, que segundo Marras (2001, p.137) “[...] é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. Os respondentes afirmaram não receber nenhum benefício, exceto o entrevistado 1, que ocupa cargo comissionado, disse receber uma gratificação e demonstrou estar insatisfeito com o valor da mesma, conforme discurso abaixo.

“Enquanto coordenadora eu não estou satisfeita com a minha gratificação, eu gostaria que ela fosse maior, porque é um trabalho muito árduo, muita responsabilidade, então a gente era pra ser mais bem gratificado.” (ENTREVISTADO 1)

Além da gestora, os entrevistados 5 e 6 também afirmaram estar insatisfeitos com o valor salarial que recebem, conforme as falas seguintes:

“Não, se recebesse mais pelo meu trabalho aí sim eu ficaria satisfeita.” (ENTREVISTADO 5)

“Não, eu acho meu salário pouco, hoje em dia é tudo caro, com cinquenta reais não se compra quase nada. É preciso economizar ou passar cartão pra conseguir fazer a feira porque o dinheiro não dá.” (ENTREVISTADO 6)

Como já existe uma desmotivação com o valor recebido, o atraso salarial só faz aumentar a insatisfação, dos servidores que já são insatisfeitos e diminuir a motivação dos funcionários que alegaram estar satisfeitos. De acordo com a teoria dos dois fatores, o fator salário quando considerado bom impede a insatisfação, porém quando considerado ruim ou nem tão bom, tende a causar insatisfação. Assim sendo, embora a maioria dos entrevistados tenha demonstrado satisfação quanto ao salário, é importante ressaltar que este é considerado um fator higiênico, isto é, mesmo que possa vir a aumentar a satisfação, ele não pode garantir a permanência prolongada deste sentimento e isso é agravado pela questão do pagamento não acontecer na data esperada pelos servidores.

A questão do pagamento do servidor vai além dos limites do CEI, a gestora não tem controle sobre isso, e também acaba sendo vítima desta situação. Esse é um problema que demanda soluções que não cabe à coordenadora do centro resolver, mas sim a secretaria de educação do município, na pessoa do secretário de educação e seu superior, o prefeito municipal.

5.1.2 Condições de trabalho

A categoria condições de trabalho apresentou uma grande insatisfação por parte de todos os servidores pesquisados. Eles apontaram falta de eletroeletrônicos considerados essenciais para o desenvolvimento de um bom trabalho, além de utensílios simples para a cantina e problemas com o transporte escolar.

“[...] Não temos computador, impressora, um armário na sala pra guardar o nosso material. Falta esse olhar, essa valorização, entra recursos na escola e não tem melhorias pros professores na sala de aula”
(ENTREVISTADO 4)

“[...] O maior problema é a cozinha em que trabalho porque além de não ter espaço, às vezes acaba faltando utensílios básicos para trabalhar.”
(ENTREVISTADO 5)

“[...] Se trocassem o ônibus meu trabalho seria excelente, porque ele sempre quebra e apesar de ter um reserva se torna trabalhoso, o ônibus fica no meio da rua, tem que providenciar o conserto, tem que se deslocar pra oficina, isso é o mais chato.” (ENTREVISTADO 7)

Os servidores também afirmaram já ter comprado ou levado algo de suas casas pra creche pra conseguir trabalhar, porque no CEI estava faltando e as aulas não podem parar.

“Já levei, porque de repente falta na escola, então eu compro ou tenho na minha casa e levo pra escola, porque a escola não pode parar, então se eu tenho na minha casa eu dou pra escola ou empresto. Por exemplo, esta semana quebrou um cano, eu tive que comprar as coisas para consertar com meu dinheiro porque era uma emergência.” (ENTREVISTADO 1)

“Eu trouxe uma mesinha com cadeiras pra eu colocar minhas coisas, colocar os materiais que eu utilizo na aula, trago pincel de quadro branco, fita gomada. Eu não acho certo que nós professores tenhamos que comprar coisas pra conseguir trabalhar, além disso, fico triste, porque os materiais que tem aqui são os pais que pagam.” (ENTREVISTADO 4)

“Eu já trouxe pano de chão da minha casa, vassoura e sabão porque estava faltando e demora muito pra chegar.” (ENTREVISTADO 6)

Em relação à estrutura do prédio também foi apontado pela maioria como inadequada, quente, que tem pouco espaço para as crianças brincarem, que os banheiros são inadequados, que a cantina é pequena e não é forrada, que a secretaria é apertada, isto é, vários problemas estruturais e mesmo que alguns servidores tenham mencionado que a estrutura é boa, eles logo em seguida acrescentavam algo negativo.

“A estrutura da creche é boa só o espaço que é pequeno, deveria ser um espaço maior, ter um pátio grande pras crianças brincar.” (ENTREVISTADO 2)

“[...] A estrutura deveria ser melhor, principalmente no que se refere à ventilação das salas e ao espaço destinado a secretaria que é bastante pequeno. Acredito que com a correção destes pontos nosso trabalho melhoraria bastante e os alunos se sentiriam mais confortáveis enquanto estivessem aqui.” (ENTREVISTADO 3)

As condições físicas de trabalho são apontadas pela teoria dos dois fatores, como necessárias, não para garantir a motivação e a satisfação com o desempenho das funções, mas para evitar a insatisfação. Assim sendo, como no CEI estudado as condições de trabalho

foram apontadas como precárias. Isso explica a insatisfação dos funcionários, conforme os discursos acima, e o desempenho dos mesmos pode vir a ser prejudicado, pois para Gondim e Silva (2014) a insatisfação prejudica o desempenho dos trabalhadores. Principalmente quando estes em certas situações compram materiais com o próprio dinheiro pra conseguir trabalhar e resolver eventuais emergências da instituição.

5.1.3 Relação com Pares, com a gestora e com a equipe

O fator relacionamento com a gestora apresentou-se como satisfatório para os entrevistados 2, 3, 4 e 7. Vale lembrar que, embora as entrevistas tenham contado com a participação de 7 (sete) servidores, neste fator está sendo considerado somente seis respondentes, uma vez que, a gestora também foi um dos entrevistados. Portanto dos 6 (seis) sujeitos da pesquisa considerados neste caso, 4 (quatro) demonstraram ter um relacionamento, no mínimo, amistoso com a chefia.

“Minha relação com ela é ótima, é de amizade, nunca tive desavença com ela.” (ENTREVISTADO 2)

“É amistosa, porque eu sei como lidar com as pessoas, mesmo eu não concordando com algumas coisas não gosto de ficar digladiando com ninguém” (ENTREVISTADO 4)

Quanto aos entrevistados 5 e 6, eles apontaram como razões para o mau relacionamento com a gestora os aspectos: cobranças com os funcionários ocorrer de maneira desigual e o fato da mesma ser muito mandona e fingida.

“Ela se preocupa muito em divulgar em redes sociais que o trabalho escolar está indo bem, mas dentro da escola nem sempre isso acontece, até porque de alguns ela acaba cobrando muito enquanto de outros ela acaba não cobrando.” (ENTREVISTADO 5)

“Minha relação com ela não é muito boa, não gosto de conversar muito com ela não, eu não me sinto bem quando ela está, porque ela quer mandar em tudo, quando chega faz e desfaz, ela precisa trabalhar também.” (ENTREVISTADO 6)

É importante ressaltar que os dois respondentes que relataram ter um relacionamento ruim com a coordenadora, também mencionaram já ter tido conflitos com a mesma, o que provavelmente pode ter acarretado este mal estar nesses funcionários com relação à chefia.

O fator relacionamento com a gestora foi apontado, pela maioria dos respondentes, como bom, então conforme os fatores higiênicos de Herzberg a maioria dos funcionários não está insatisfeita. Isso é um aspecto positivo para o processo de motivação dos funcionários, pois segundo Coda (1986 apud BRUNELLI, 2008, p. 72), funcionários que tem como chefe uma pessoa centrada no relacionamento interpessoal, conseguem ter maior satisfação no trabalho.

O fator relacionamento com a equipe demonstrou de forma clara o coletivismo e interação entre o grupo, inclusive, dentre todas as categorias enquadradas nos fatores higiênicos essa foi a que apresentou, até agora, um melhor resultado na prevenção da insatisfação. Diante dos discursos dos entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 6 foi possível perceber que o bom relacionamento no ambiente de trabalho gera uma sensação de bem estar e causa um melhoramento no desempenho das funções de cada um, principalmente, pelo fator colaboração que foi elencado por vários dos entrevistados.

“Acho que tenho uma relação boa, até porque gosto muito de ajudar e de compartilhar as ideias.” (ENTREVISTADO 2)

“Pra mim, a relação é muito boa, nunca discuti com nenhuma, procuro sempre tratar bem e ajudo no que posso.” (ENTREVISTADO 3)

“É uma relação boa e com afeto, no sentido que quando posso ajudar sempre me disponho e ajudo sem nenhum problema.” (ENTREVISTADO 5)

Somente o entrevistado 7 demonstrou não ter muita afinidade com a equipe e considerou sua relação, com a mesma, ruim. É importante frisar, que esta pessoa é a única do sexo masculino, conforme Quadro 10, dentro do grupo, o que pode ter influenciado este posicionamento dele frente à equipe. Até porque, ao ser indagado sobre como se sentia em seu ambiente de trabalho, ele, assim como os demais, relatou que se sentia bem. O que demonstra que não existem aspectos de força maior que justifiquem essa falta de afinidade por parte dele com relação aos colegas.

As relações interpessoais, além de ser um dos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, também receberam destaque em várias das teorias motivacionais que nortearam este estudo. Estando presente na teoria de Maslow na categoria de necessidade social, na teoria ERG na categoria relacionamento e na teoria de McClelland no quesito afiliação, isso ressalta a importância deste fator na motivação humana para o trabalho.

5.1.4 Estabilidade

A estabilidade é a garantia de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, tendo sido nomeado para cargo de provimento efetivo, por meio do concurso público, tenha completado os três anos de efetivo exercício, isto é o estágio probatório, e tenha sido submetido à avaliação de desempenho (CF, art. 41).

Em relação a este fator os servidores entrevistados mostraram-se seguros, felizes e satisfeitos com a tranquilidade que o serviço público proporciona, pois ao serem indagados sobre o que entrar no serviço público representou para cada, algumas das seguintes respostas foram obtidas.

“Estabilidade, melhores condições pra minha vida, por que hoje eu tenho a minha casa, meu carro, meu marido tem um barco, eu consigo sobreviver bem, não passo necessidade e consigo ajudar a minha família.”
(ENTREVISTADO 2)

“Representou felicidade, porque eu me senti mais segura, não é como você está em um lugar sem saber se vai ficar, e com o concurso você sabia que ia ficar, tinha uma certeza.” (ENTREVISTADO 6)

“Garantia, porque entrar no serviço público é o que se busca, em um país em que se tem uma economia fraca se busca muito entrar no serviço público municipal, estadual ou federal. Foi uma questão de estabilidade.”
(ENTREVISTADO 7)

Conforme a teoria dos dois fatores a estabilidade está ligada ao ambiente organizacional e pode evitar a insatisfação, mas não causar necessariamente a satisfação, isto é, mesmo não causando a insatisfação, interfere na motivação. No caso dos funcionários do CEI pesquisado, este fator higiênico está interferindo de maneira positiva na motivação.

Embora dois dos respondentes, no caso os entrevistados 3 e 4, conforme o Quadro 10 ainda não tenham transposto o estágio probatório.

5.1.5 Gestão

O fator coordenação deixou a equipe dividida, pois metade dos respondentes apresentou satisfação com as competências e o trabalho da gestora, isso é confirmado com as falas seguintes, em que os entrevistados 2, 3 e 7 caracterizam a coordenadora como sendo: flexível, receptiva e excelente.

“Ela trata todos os funcionários iguais, é flexível em algumas ocasiões, está executando bem a sua função. Na medida do possível, ela está cumprindo com o seu dever.” (ENTREVISTADO 2)

“Gosto do trabalho dela, foi muito receptiva comigo, me ajuda bastante e nunca discutimos. Assim, tem horas que ela é insegura, como todos sabem, mas isso é normal.” (ENTREVISTADO 3)

“Eu acho a gestora muito boa, ela se preocupa com as crianças, eu mesmo já deixei alunos na casa dela quando ‘sobra’ criança, porque os pais não estão na parada. Eu acho ela excelente.” (ENTREVISTADO 7)

A outra metade dos informantes da pesquisa demonstrou insatisfação e caracterizou a gestora como uma pessoa: que não tem sensibilidade com os seus subordinados, que só fica mandando e que é uma ‘marionete’ nas mãos dos mais próximos. Isso pode ser percebido nas assertivas abaixo.

“A gestão não tem sensibilidade, não se importa se eu tenho que ir pra outra cidade, é aquela coisa engessada e muito insegura, temos que ter paciência porque parece que não vai mudar não” (ENTREVISTADO 4)

“Percebo que ela é se deixa levar pela opinião de alguns e acaba sendo como ‘marionete’ nas mãos das pessoas que são mais próximas a ela.” (ENTREVISTADO 5)

“A coordenadora deve ser rígida, mas não ficar só mandando, ela fica só mandando e não faz, acho que quem manda é o prefeito e não ela. Ela fica só mandando e não ajuda, ela tem que colaborar com as outras, se falta

alguém ela deve colaborar e fazer alguma coisa também, não ficar só mandando.” (ENTREVISTADO 6)

Assim como a categoria anteriormente mencionada, a gestão apresenta-se como um fator higiênico. Ela está em estado razoável, ou seja, metade dos servidores entrevistados lhe atribuiu características positivas, enquanto que a outra metade atribuiu características negativas. Então, o impacto negativo que este fator está causando na motivação dos servidores está equiparado com o impacto positivo, o que faz com que este fator organizacional torne-se regular na motivação dos servidores do CEI estudado.

5.1.6 Abordagem geral

De acordo com as análises supracitadas, dos seis fatores higiênicos explorados nesta pesquisa, quatro deles foram avaliados como bom pela maioria dos sujeitos da pesquisa, quanto aos outros dois, um foi avaliado como ruim por todos os entrevistados e o outro foi entendido como razoável, uma vez que, a quantidade de pessoas que o avaliou como bom foi igual ao número de pessoas que o avaliou como ruim, portanto houve um empate. Essas informações podem ser observadas no quadro abaixo.

Servidores	Sat. Fin.	Cond. Trab.	Relac. Gest. / Relac. Equi		Estabilid.	Gestão
Entrevistado 1	Ruim	Ruim	X	Bom	Bom	X
Entrevistado 2	Bom	Ruim	Bom	Bom	Bom	Bom
Entrevistado 3	Bom	Ruim	Bom	Bom	X	Bom
Entrevistado 4	Bom	Ruim	Bom	Bom	X	Ruim
Entrevistado 5	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Entrevistado 6	Ruim	Ruim	Ruim	Bom	Bom	Ruim
Entrevistado 7	Bom	Ruim	Bom	Ruim	Bom	Bom
Maioria	Bom	Ruim	Bom		Bom	Razoável

Quadro 11: Avaliação dos fatores higiênicos

Fonte: Autora (2018)

Conforme Bueno (2002) os fatores higiênicos são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle. Brunelli (2008) complementa que quando esses fatores estão ausentes aumentam significativamente a insatisfação, e quando presentes a evitam. Assim sendo, os fatores: satisfação financeira; relacionamento com pares, com a

gestora e com a equipe; e estabilidade, estão presentes na organização, portanto evitando a insatisfação. Enquanto que o fator gestão está em uma situação delicada, pois como foi considerado razoável deve ser trabalhado para que não venha a se tornar ausente. Por fim o fator condições de trabalho foi apontado como ruim de maneira unânime pelos funcionários, isso indica que ele está ausente e, portanto causando insatisfação em todos os servidores. Soluções devem ser articuladas para que esta situação seja revertida.

5.2 Fatores Motivadores

Para Bueno (2002) os fatores motivadores são aqueles que estão relacionados diretamente ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada. Logo, são controláveis pelo sujeito e leva ao reconhecimento e à valorização profissional, colaborando com a autorrealização. Esses fatores quando considerados ótimos, geram satisfação, mas se considerados ruins, a bloqueiam. Dos fatores motivadores apontados por Herzberg, três deles foram analisados neste estudo: decisões, realização no trabalho e crescimento profissional.

5.2.1 Decisões

Ao serem indagados sobre a participação nas decisões tomadas no CEI, a maioria dos servidores, sendo eles os entrevistados 3, 4, 5, 6 e 7 afirmaram que as decisões são centralizadas em um pequeno grupo e que a gestão não acata a opinião dos funcionários.

“Não, na verdade um pequeno grupo acaba decidindo tudo, o que é um absurdo, é inadequado pro século XXI.” (ENTREVISTADO 4)

“Acredito que não, as decisões são tomadas de forma centralizada, pelo menos o sentimento que se tem é esse. Seria bem melhor se essas decisões fossem tomadas no coletivo, as pessoas se sentiriam mais valorizadas.” (ENTREVISTADO 7)

Já na visão da coordenadora os funcionários tem total liberdade para fazer sugestões e sempre são convidados a contribuir com suas opiniões.

“Sim, quando vai ter um passeio com as crianças, uma reunião de pais, sempre há uma discussão com todo o ‘corpo’ da escola, pra saber a opinião de todos. Os funcionários sempre podem dar sua opinião em relação às situações, e a opinião mais favorável ao nosso momento à gente acata pela maioria.” (ENTREVISTADO 1)

Mesmo a coordenadora afirmando que todos os funcionários tem poder de decisão, foi possível perceber que na prática isso não acontece de fato, visto que, quando comparados os discursos de dois dos servidores entrevistados, existe um contraste entre as opiniões.

*“Não são discutidas, elas vêm prontas e a gente apenas ouve. Participo das reuniões e **mesmo que dê alguma sugestão ela nunca é aceita pela gestão**, até podemos falar, mas nunca somos ouvidos.” (ENTREVISTADO 5)*

*“São discutidas, eu gosto de participar, a coordenadora sempre traz a proposta dela, mas sempre pergunta nossa opinião. As decisões são tomadas em consenso com os funcionários. **Muitas sugestões minhas já foram adotadas**, a gestão permite que os funcionários deem suas opiniões.” (ENTREVISTADO 2)*

Diante desses relatos é possível afirmar que os funcionários não são tratados de maneira igualitária, um pequeno grupo tem voz ativa, no caso, os funcionários que tem maior afinidade e proximidade com a coordenadora. Enquanto que os demais ficam a margem desses acontecimentos, e sentem na pele a desvalorização que acaba causando desmotivação entre os indivíduos.

5.2.2 Realização no trabalho

Segundo Pérez-Ramos (1990) o fator realização também recebeu destaque na teoria de McClelland. Onde a necessidade de realização estava associada ao esforço para atingir elevados índices de desenvolvimento. No fator realização a maioria dos respondentes apresentou positividade quanto ao fator realização no trabalho, sendo eles os entrevistados 1, 2, 3, 4, 5 e 7. Visto que diante da pergunta: Como você se sente fazendo esse trabalho? Em relação a seu bem estar? Eles demonstraram estar satisfeitos, realizados e se sentirem bem desempenhando suas funções, no entanto a maioria deles também afirmou que já ficou doente por conta do trabalho.

“Eu me sinto bem fazendo o meu trabalho, porque faz parte da minha profissão, todo gestor, tem que primeiro passar por uma sala de aula, porque temos que sentir na pele o que é estar em uma sala de aula. Em relação a minha saúde, me prejudica um pouco porque é muito estressante, preocupante, além de também ter problema nas cordas vocais, fenda e nódulo, devido ao tempo em que fui professora.” (ENTREVISTADO 1)

“Eu gosto muito, eu gosto de trabalhar com criança. Eu já fiquei doente da garganta, com fenda, nódulo por conta disso fiz um tratamento de 1 ano, fiquei afastada da creche por esse período, voltei a trabalhar, mas sinto que estou ficando doente novamente, estou ficando rouca, tenho que voltar ao médico novamente. Mas nesses 30 anos essa foi a única doença que tive por conta do meu trabalho.” (ENTREVISTADO 2)

Somente o entrevistado 6 apresentou insatisfação com o desempenho de suas funções e assim como a maioria dos demais também afirmou ter ficado doente por conta de sua função.

*“Sinto-me em uma **escravidão**, não me sinto bem fazendo este trabalho, porque eu tenho problemas no meu joelho e me sinto muito cansada. Eu fiquei doente do meu braço de tanto varrer, o osso do meu braço ficou gasto.” (ENTREVISTADO 6)*

É possível afirmar que mesmo a maioria dos servidores apresentando satisfação ao desempenhar suas funções, a execução das mesmas merece atenção, pois a maioria delas está causando adoecimento dos trabalhadores e isso é prejudicial tanto para os mesmos quanto para a organização.

5.2.3 Crescimento profissional

O desenvolvimento profissional conforme a teoria dos dois fatores, é apontado como um fator motivacional, assim sendo, os servidores foram instigados a falar sobre a importância que esse critério tem em suas vidas. De acordo com as informações coletadas a maioria dos servidores, sendo eles os entrevistados 1, 2, 6 e 7 apresentaram estar satisfeitos com a posição que ocupam dentro do serviço público e demonstraram não almejar o alcance de um cargo superior hierarquicamente ao que ocupam atualmente e nem tão pouco o aumento de nível de escolaridade dentro do mesmo cargo.

“Eu penso em me aposentar como servidora pública, me aposentar como professora não penso mais em me capacitar pra conseguir chegar a um cargo superior ao meu. Estou satisfeita.” (ENTREVISTADO 1)

“Não pretendo crescer dentro serviço público, estou satisfeito no meu trabalho, não quero sair dele para assumir outro cargo.”
(ENTREVISTADO 7)

Somente os entrevistados 3 e 5, demonstraram ter interesse em crescer profissionalmente. O Entrevistado 3 deseja mudar de nível dentro do mesmo cargo, pois alegou que outro poderia causar maiores preocupações.

“Eu penso em me qualificar cada vez mais como professora, não almejo outro cargo porque dá muita preocupação, tá bom onde eu estou.”
(ENTREVISTADO 3)

Já o entrevistado 5 deseja ocupar um outro cargo, porém para isso necessita realizar um outro concurso.

“Quero crescer cada vez mais no serviço público, não pretendo sair, meu sonho é ser professora concursada” (ENTREVISTADO 5)

Um dos entrevistados, que inclusive é do Rio Grande do Norte, afirmou que existem barreiras para o crescimento profissional de servidores vindos de outro Estado, que as dificuldades encontradas por eles é maior que as dos servidores naturais de Icapuí, conforme o discurso seguinte.

“A primeira escola que comecei a lecionar aqui foi em Redonda, não foi uma experiência muito boa, porque quando a gente passa em um concurso eles massacram pra você desistir, acho que esse foi o caso. Me colocaram em uma comunidade muito distante, tive que me afastar dos meus parentes, foi um período muito difícil pra mim. Nessa época eu estava fazendo meu mestrado, a sorte é que a coordenação da escola era compreensiva. Depois vim pra creche de Morro Pintado, também não foi uma experiência boa, foi muito frustrante, porque eu assumi a coordenação, no lugar da pessoa que havia pedido pra sair, mas pouco tempo depois de eu ter assumido essa pessoa pediu pra voltar e eu tive que sair, inclusive esta pessoa, hoje, é a coordenadora daqui, passei então a ensinar” (ENTREVISTADO 4)

Logo, a maioria dos servidores não está buscando crescimento profissional, desta maneira este fator não se caracteriza como um estimulante da motivação, pelo contrário ele a

está bloqueando. Principalmente no caso dos servidores naturais de outros Estados com base no discurso supracitado que estão encontrando alguns obstáculos a mais para crescer profissionalmente na carreira de servidor.

5.2.4 Abordagem geral

Conforme as análises acima citadas dos três fatores motivadores analisados somente um foi considerado como existente, sendo ele a realização, enquanto os fatores decisões e crescimento profissional apresentaram-se como ausentes pela maioria dos servidores.

Servidores	Decisões	Realização	Cresc. Profissional
Entrevistado 1	Existente	Existente	Ausente
Entrevistado 2	Existente	Existente	Ausente
Entrevistado 3	Ausente	Existente	Existente
Entrevistado 4	Ausente	Existente	Ausente
Entrevistado 5	Ausente	Existente	Existente
Entrevistado 6	Ausente	Ausente	Ausente
Entrevistado 7	Ausente	Existente	Ausente
Maioria	Ausente	Existente	Ausente

Quadro 12: Existência dos fatores motivadores

Fonte: A autora (2018)

Quanto ao fator decisões, a sua ausência indica que a maioria dos servidores não tem oportunidade de participar da tomada de decisões dentro do CEI. Já em relação ao fator crescimento profissional, a maioria dos servidores não estão motivados a buscar conquistas profissionais dentro do serviço público. Esses critérios afetam negativamente a satisfação, pois quando um fator considerado motivador está presente em meio aos indivíduos ele gera motivação, porém a sua ausência causa barreiras à satisfação. Desta maneira, medidas devem ser pensadas para que esta realidade possa ser revertida. Em relação ao fator considerado presente, no caso a realização, a maioria dos entrevistados demonstrou que se sente realizado com o desenvolvimento de suas funções.

5.3 Cotidiano de trabalho dos servidores públicos

A carga horária de trabalho dos sujeitos da pesquisa apresentou diferenciação. Isso acontece porque a Secretaria de Educação do Município agrupa os servidores por categorias, frente a essas categorizações a carga horária de trabalho é definida. Os servidores entrevistados fazem parte de duas categorias distintas, são elas: atividade e meio e professor. Como o próprio nome já indica, na categoria denominada ‘professor’, estão enquadrados os professores (entrevistados 1, 2, 3 e 4), eles têm uma carga horária de 200 horas mensais, enquanto que as demais funções ficam enquadradas na categoria denominada ‘atividade e meio’, isto é, a merendeira, a zeladora e o motorista (entrevistados 5, 6 e 7), que têm uma carga horária a cumprir de 40 horas semanais. A gestora (entrevistado 1) não tem uma carga horária específica, uma vez que, sua função demanda maior flexibilidade e responsabilidade. Quanto à categoria a qual pertence, é válido ressaltar que mesmo estando no cargo de gestão, ela continua na categoria ‘professor’. Essas informações estão resumidas no quadro seguinte. Além disso, a carga horária pode ser confirmada no anexo B.

Servidores	Categoria	Carga horária
Entrevistado 1	Professor	X
Entrevistado 2	Professor	200 h/m
Entrevistado 3	Professor	200 h/m
Entrevistado 4	Professor	200 h/m
Entrevistado 5	Atividade e Meio	40 h/s
Entrevistado 6	Atividade e Meio	40 h/s
Entrevistado 7	Atividade e Meio	40 h/s

Quadro 13: Categoria e carga horária dos servidores

Fonte: A autora (2018)

Durante as entrevistas os servidores foram convidados a falar sobre o seu cotidiano. Quanto a isso os entrevistados 2, 3 e 4 afirmaram viver em uma correria e que ainda levam trabalho pra casa.

“[...] É uma rotina muito cansativa, porque aqui o professor tem muitas demandas, a gente tem que ensinar, tem que dar banho, vestir, pentear as crianças todos os dias. Ainda tem a hora de lavar as mãos pro lanche e da escovação. Professor, não tem tempo pra nada, à gente acaba sobrecarregada. (ENTREVISTADO 4)

“[...] Como passei no concurso, tive que vir morar aqui, porque achei muito cansativo ter que ficar indo e vindo todos os dias. Moro sozinha, saio de casa pela manhã, volto de 11 horas, somente de passagem porque de 13h tenho que ir novamente trabalhar e retorno para casa somente às 17h da tarde. O período da noite tiro pra descansar, porém na maioria das vezes aproveito o tempo pra pesquisar atividades, organizar os materiais pra aula do dia seguinte, coisas assim.” (ENTREVISTADO 3)

Já os entrevistados 5, 6 e 7 afirmaram que são muito cobrados pela gestora em questão de horários e no próprio desempenho do trabalho.

*“Pela manhã, começo preparando a merenda, em seguida vou conciliando essa tarefa com a limpeza da cozinha, porque as crianças tem o momento certo para merendar e se no horário não estiver pronto, com certeza **serei cobrada**. Depois de tudo encaminhado vou contar os alunos pra organizar a quantidade de pratos ou copos que vou utilizar. A tarde é da mesma forma, só que pela manhã já deixo algumas coisas encaminhadas para facilitar o trabalho da tarde.” (ENTREVISTADO 5)*

“[...] Sempre quando ‘tô’ lanchando ELA me chama pra fazer alguma coisa, eu acho uma falta de respeito, eu acho uma falta de educação, vindo de uma pessoa que trabalha numa escola, sabe ler, é professora. Eu me sinto ridícula nessas situações, não gosto.” (ENTREVISTADO 6)

Por fim, o entrevistado 1 afirmou ter muita responsabilidade, muitas preocupações e que sempre é uma das primeiras a chegar e a última a sair.

“Sempre procuro chegar mais cedo, pra quando as crianças chegarem eu já está no portão esperando e só gosto de sair da creche quando todas as crianças já foram embora. Eu me preocupo muito, me canso demais resolvendo as coisas da escola, mas mesmo assim eu gosto.”

Diante dos relatos e das peculiaridades de cada função é perceptível que os servidores de modo geral, apresentam algum tipo de insatisfação com sua rotina, seja pelas demandas do trabalho em si ou por cobranças advindas da gestão, mas todos demonstraram empenho em desenvolver bem o seu trabalho, pois mesmo não tendo as condições adequadas, eles tentam contornar a situação e até contribuem com materiais para que a creche continue em funcionamento, isso demonstra o compromisso verdadeiro que cada um tem com o trabalho que desenvolve, visto que, com base nas informações coletadas, eles vão além de suas verdadeiras obrigações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre o tema motivação dentro do serviço público não é uma tarefa fácil, porém é de extrema importância e necessidade. Os servidores públicos carregam em sua bagagem a má fama e a falta de credibilidade frente ao cidadão ‘cliente’ desde tempos passados.

O objetivo deste estudo foi analisar quais fatores organizacionais interferem na motivação dos servidores públicos municipais. Após o estudo de várias teorias de cunho motivador, a teoria dos dois fatores foi à escolhida para embasar esta pesquisa, tendo em vista que, esta seria a mais adequada para dar suporte ao alcance do objetivo supracitado.

Em relação à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores pesquisados, foi possível constatar que os fatores higiênicos têm maior influência sobre o desempenho dos mesmos, que os fatores motivacionais. Diante desta descoberta inicial, é possível afirmar que os fatores higiênicos que mais se destacaram como contribuintes para a motivação no trabalho foram: relação com pares, com a gestão e com a equipe; satisfação financeira e estabilidade. Enquanto que nos fatores motivadores analisados somente o fator realização apresentou-se como influente para motivação no trabalho dos sujeitos da pesquisa.

Quanto à insatisfação no trabalho, ela é mais influenciada pelos fatores apontados como ausentes, sendo nos higiênicos – as condições de trabalho e nos motivadores – decisões e o crescimento profissional. É importante ressaltar que nos fatores higiênicos o fator gestão foi considerado como razoável, pois metade dos servidores considerou bom e a outra metade ruim.

Diante de todas as informações levantadas e analisadas nesta pesquisa, é possível afirmar que mesmo que muitos fatores higiênicos tenham sido considerados como existentes, é importante frisar que eles apenas previnem a insatisfação, porém não conseguem elevá-la ou se conseguem não a mantêm. Além disso, a ausência de fatores motivadores bloqueia a satisfação e isso prejudica o desempenho dos servidores, o que reflete no mau atendimento do cidadão.

Para que esta situação venha a ter mudanças positivas a administração pública deve tomar medidas como: criação de melhores práticas de gestão de recursos humanos, investir em reformas, treinamentos, escolha líderes capacitados, entre outras. Medidas essas que busquem garantir a valorização e o reconhecimento do fator humano dentro da esfera pública.

Para que desta forma a motivação e, por conseguinte, o desempenho dos servidores venha a melhorar, e com isso todo o serviço público tenha mudanças positivas sendo refletidas para sociedade, que paga seus impostos e merece um retorno a altura.

Como mostrado durante a análise, os servidores se esforçam para desempenhar suas funções, no entanto trabalham em meio a condições adversas, faltando equipamentos básicos para o desenvolvimento de um trabalho com qualidade, desta maneira o servidor tem que fazer um esforço ainda maior para conseguir desempenhar bem o seu papel e acaba adoecendo por conta disso. Este fato é agravado pelo atraso salarial, pois mesmo a maioria dos sujeitos da pesquisa afirmando estar satisfeitos financeiramente, eles também acrescentaram que o atraso salarial está ficando cada vez mais frequente. Isso é uma situação preocupante, pois como é que um servidor vai trabalhar motivado com suas contas atrasadas e sua dispensa e geladeira vazias? Como se pode exigir um trabalho de qualidade se não há uma contrapartida para com o servidor? A administração precisa repensar as suas práticas, o servidor precisa ser valorizado, porque ele é o elo entre a sociedade e a administração pública, e para que a sociedade se sinta satisfeita com os serviços oferecidos o servidor também precisa está.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, Maria Alrice Alves. **A motivação no setor público**: um estudo com os professores da UFMS. 2010. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)- Universidade Federal Rural do Semi-Árido-UFERSA, Mossoró, 2010.
- ANDRADE, Luís Aureliano Gama. O município na política brasileira: revisitando coronelismo, enxada e voto. In: CINTRA, A. O.; AVELAR, L. (Org.). **Sistema político brasileiro**: uma introdução. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung; São Paulo: Ed. UNESP, p. 205-221, 2007.
- ARGYRIS, C. **Personality and organization**: the conflict between system and the individual. New York, Harper & Row, 1957.
- BATISTA, C. S.; SANTOS, J. N. Motivação e confiabilidade humana: uma análise da percepção do indivíduo. **R. Adm. FACES Journal**, v. 14 n. 4 p. 117-137, out./dez. 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, Jan./Mar. 1998.
- _____, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BONFIM, Tereza Moraes do *et al.* Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMEAD, 8, 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: USP. ISSN 2177-3866.
- BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n.3, p. 50-61, jul/set, 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n3/a05v33n3.pdf> >. Acesso em: 07 fev. 2018.
- BRANDT, Cristina Thedim. **A criação de municípios após a Constituição de 1988**: o impacto sobre a repartição do FPM e a Emenda Constitucional nº 15, de 1996. Brasília, a. 47, n. 187 jul./set., 2010.
- BRASIL. Constituição de (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2015.
- BRUDEKI, Nelson Martins; BERNARDI, Jorge. **Gestão de serviços públicos municipais**. Curitiba: InterSaberes, 2013. Disponível em: <<https://ufersa.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788582129395/pages/5>>. Acesso em: 27 jan. 2018.
- BRUNELLI, Maria da Graça Melo. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Monografia (Pós-Graduação em MBA em Gestão pública). Faculdade, Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão** – CESUC, Catalão, ano IV, nº 06, 1º Semestre, 2002.

CAMARGO, Meire Terezinha. A política de concessão de benefícios na gestão de pessoas. In: VAN DER LEY, Luciano Gonzaga (Org.). **Gestão de pessoas: facetas estratégicas**. Fortaleza: Edições UFC: imprensa Universitária, 2012. p. 231-253.

CAMPOS, J. G. F. de; et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p.9-26, abr./jun., 2009. Disponível em: < <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/482/477> >. Acesso em: 05 fev. 2018.

CARVALHO, Fátima Aparecida de. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da escola de engenharia da universidade federal de minas gerais. Pedro Leopoldo, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração). Fundação Pedro Leopoldo.

CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FRANÇA, L. *et. al.* **As Pessoas na Organização**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASTRO, Gina Gouveia Pires de. **Controle de constitucionalidade de lei e ato normativo municipal**: uma análise sobre seu funcionamento na federação brasileira. 2014. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito)- Universidade Federal de Pernambuco- UFPE, Recife, 2014.

CAVALCANTE, Marília Isabela Ricarte. **Comprometimento organizacional no serviço público**. 2016. 62 f. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração)- Universidade Federal Rural do Semi-Árido-UFERSA, Mossoró, 2016.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.

CORREA, A. **Teorias Motivacionais**: Motivação nas empresas. Publicado em: 01/03/2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NASORGANIZACOES>>. Acesso em: 27/01/2018.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-74, set/out. 2008.

COSTA, Nelson Nery. **Direito municipal brasileiro**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

COSTA, Thamires de Azevedo. **Motivação no serviço público municipal: com base nos Servidores do município de nova floresta – Paraíba**. 2014. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública)- Universidade Estadual da Paraíba- UEPB, Campina Grande, 2014.

DAVIS, K. **Human behavior at work**. New York, McGraw-Hill, 1972.

FERNANDO, V.S. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe:** Escola de Magistratura Federal da 5a. Região n. 10, dez. 2006.

FIGLIOTTI, José Osório. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gomes, A.A.P.; Quelhas, O.L.G. Motivação dos recursos humanos no serviço público. **Revista Eletrônica de Administração- REAd**, ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. Porto alegre: Artmed, 2014.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação de Mestrado, Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC, 1996.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa:** um guia prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

LATHAM, GP. Motivate employee performance through goal setting. The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior. London: Blackwell, 2003. Disponível em: <

http://www.conductitlan.org.mx/14_psicologiaorganizacional/Materiales/L_Organization-Behavior.pdf#page=193 > Acesso em: 14/12/2017.

LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público:** estudo de caso no BNDES. Rio de Janeiro, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas- EBAPE.

LEITE, Carlos Fernando Faria. **O comprometimento organizacional na gestão pública:** um estudo de caso em uma universidade estadual. Salvador, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia- UFBA.

LÉVY-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1999.

LOBO, Sonia Maria Pimentel. **A evolução do conceito de serviço público.** Disponível em: < <http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/evolu%C3%A7%C3%A3o-do-conceito-de-servi%C3%A7o-p%C3%BAblico> >. Acesso em: 01 fev. 2018.

LOCKE, Edwin. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, p. 157-89, May 1968.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MALIK, Ana M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo. Editora Fundação Peirópolis Ltda. 1998.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2001.

MASLOW, AH. **A theory of human motivation**. [S.l.:s.n.], 1943.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

_____, Hely Lopes. **Direito Municipal brasileiro**. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MENESES, Iara Berenice de Oliveira Neves. **Motivação no ambiente de trabalho escolar**: uma possibilidade de gestão pública?. 2012. 68 f. TCC (Pós-Graduação) - Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, L.F.R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Análise do esquema de necessidades, de Maslow, em diferentes categorias ocupacionais**. Assis, UNESP, 1987. 134p.

_____, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. *Psicol. USP*, [online] dez 1990, v.1, n. 2, p.127-140. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psicousp/v1n2/a04v1n2.pdf>> Acesso em: 08/12/2017.

RAMALHO, Sabrina de Figueiredo. **Fatores de influência na motivação de fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB**. 2010. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

REGES, João Flávio Maia. O nível de satisfação na presidência social. In: VAN DER LEY, Luciano Gonzaga (Org.). **Gestão de pessoas: facetas estratégicas**. Fortaleza: Edições UFC: imprensa Universitária, 2012. p. 133-160.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atualizada. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Rafael José da; GUEDES, Roberta Valéria. **A motivação dos servidores nas organizações públicas**. Periódico Científico Outras Palavras, v. 8, n. 1, [S.l.: s.n], 2012.

SILVA, Reinaldo O. da, **Teoria da administração**. São Paulo, SP: Person Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Selma Chorro de; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. A evolução histórica do serviço público e a necessidade da transformação do servidor público. In: **X Congresso Virtual Brasileiro – Administração**. 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/38/2013_38_6812.pdf>. Acesso em: 30 jan.2018.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: John Wiley, 1964.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO	VARIÁVEIS	ROTEIRO
Compreender como ocorre o processo motivacional dos indivíduos que trabalham no serviço público.	Interação com a equipe de trabalho e gestor. A narrativa dos servidores quanto às condições do ambiente de trabalho. Realização do servidor Rotina de trabalho dos servidores. Futuro profissional	Me fale um pouco sobre você (idade, escolaridade, cargo, estado civil, nacionalidade, naturalidade). Me conte sobre sua trajetória profissional (onde trabalhava antes). Como você compara seu cotidiano de trabalho de antes e agora? Você gostaria de trazer algo de lá pra cá? Me fale um pouco sobre seu dia a dia. Há quanto tempo você é servidor público? Descreva sua trajetória como servidor. Como você se sente fazendo esse trabalho? Em relação a seu bem-estar? O que entrar no serviço público representou para você? Descreva pra mim o seu ambiente de trabalho. Como você avalia a segurança da creche? Como você se sente trabalhando nesta situação? Fale um pouco sobre a coordenadora.

		Como é sua relação com a coordenadora? Você acha que essa relação influi no seu trabalho? Além da coordenadora com quem mais você trabalha? Comente um pouco sobre sua relação com seus colegas de trabalho. Você acha que essa relação influi no seu trabalho? Quais os tipos de problemas mais frequentes que você enfrenta no seu trabalho? Você pensa ou já pensou alguma vez em sair do serviço público? Por qual razão? Existe uma integração entre a equipe de trabalho? Você gosta de fazer parte dessa equipe? Como você acha que seu trabalho é visto pelos seus colegas? E pelo gestor? Como você se sente no seu ambiente de trabalho? O que te leva a sentir isso? Existem confraternizações no CEI? Você participa? Fale um pouco sobre esses momentos. Ocorrem reuniões de funcionários com frequência? Qual sua opinião sem relação a isso?
--	--	---

		As decisões tomadas na creche são discutidas e decididas com a equipe de trabalho? Você participa destes discursões? Por quê? Caso você já tenha dado alguma sugestão dentro da equipe, ela foi ouvida e adotada? Você já teve algum conflito dentro da equipe de trabalho? Fale um pouco mais sobre isso. Como os conflitos são resolvidos? Fale sobre a comunicação dentro da equipe de trabalho. Você consegue realizar um bom trabalho? Comente um pouco sobre as razões. (saber se a creche dispõe de equipamentos e matérias necessários para o bom desempenho das funções). Alguma vez você necessitou levar alguma coisa da sua casa ou comprar para conseguir trabalhar? Descreva a situação. Você fez algum tipo de treinamento ou capacitação oferecido pela prefeitura para assumir ou depois que assumiu a função? Qual sua opinião em relação a isso? Em relação à parte financeira, você está satisfeita com o seu trabalho? Comente um pouco mais sobre isso.
--	--	--

		Além do salário vocês recebem algum benefício? Qual? Qual sua carga horaria de trabalho? Com o passar do tempo, você considera que as condições de trabalho estão melhorando ou piorando? Fale um pouco mais sobre isso. Como você se sente ao iniciar um dia de trabalho e ao terminar? (perguntar o pouco sobre a semana) Você pensa em continuar sendo servidor público? Por quê? Você pensa em continuar trabalhando nesta creche? Comente os seus motivos. Do que você mais gosta no seu trabalho? E do que menos gosta? Em sua opinião, você e toda a sua equipe estão empenhados em desenvolver um bom trabalho? Fale um pouco mais sobre isso. De acordo com o que você percebe os pais dos alunos que estudam na creche estão satisfeitos? Você gosta de ser servidor público? Por quê? Desde quando você começou a trabalhar até agora, você acha que mudou como trabalhador?
--	--	--

		O que você pensa sobre seu futuro? E em relação ao seu futuro profissional? Existe algo sobre seu trabalho que eu deveria saber e não perguntei? Como você se sentiu nessa entrevista? Em meio às perguntas que foram realizadas em perguntei algo que você nunca havia pensado antes?
--	--	--

ANEXO B – CARGA HORÁRIA



PREFEITURA MUNICIPAL DE ICAPUÍ

ESTADO DO CEARÁ

EDITAL DE CONCURSO PÚBLICO Nº 001/2013



IVIN
Instituto Vicente Nelson

ANEXO I – DOS CARGOS

CARGOS: NÍVEL ALFABETIZADO

COD	CARGO	REQUISITOS MÍNIMOS	VAGAS		VENCIMENTO BASE	C/H*	DATA DA PROVA OBJETIVA	TURNOS DA PROVA OBJETIVA
			TOTAL	PNE				
1.	Auxiliar de Serviços Gerais	Alfabetizado	30	06	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã
2.	Cozinheiro de Hospital	Alfabetizado	03	-	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã
3.	Maquero	Alfabetizado	03	-	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã
4.	Motorista	Alfabetizado + CNH categoria AB	01	-	R\$ 869,68	40hs	22 de setembro	Manhã
5.	Motorista	Alfabetizado + CNH categoria B	01	-	R\$ 869,68	40hs	22 de setembro	Manhã
6.	Motorista	Alfabetizado + CNH categoria C	01	-	R\$ 869,68	40hs	22 de setembro	Manhã
7.	Motorista	Alfabetizado + CNH categoria D	05	01	R\$ 869,68	40hs	22 de setembro	Manhã
8.	Porteiro	Alfabetizado	10	02	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã
9.	Vigia	Alfabetizado	20	04	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã
10.	Zelador de Cemitério	Alfabetizado	03	-	R\$ 678,00	40hs	22 de setembro	Manhã

CARGOS: PROFESSORES

COD	CARGO	REQUISITOS MÍNIMOS	VAGAS		VENCIMENTO BASE	C/H-M	DATA DA PROVA OBJETIVA	TURNOS DA PROVA OBJETIVA
			TOTAL	PNE				
65.	Professor de Educação Básica II - Educação Infantil	Licenciatura Plena em Pedagogia ou Formação Superior em área correspondente com complementação pedagógica nos termos da legislação vigente ou Certificado de ENSINO MÉDIO com habilitação em MAGISTÉRIO	20	04	2.052,77	200H	15 de setembro	Manhã

CARGOS: NÍVEL FUNDAMENTAL

COD	CARGO	REQUISITOS MÍNIMOS	VAGAS		VENCIMENTO BASE	C/H*	DATA DA PROVA OBJETIVA	TURNOS DA PROVA OBJETIVA
			TOTAL	PNE				
11.	Auxiliar de Almoxarife	Ensino Fundamental Completo	01	-	R\$ 678,00	40hs	15 de setembro	Tarde
12.	Auxiliar Rural	Ensino Fundamental Completo	01	-	R\$ 678,00	40hs	15 de setembro	Tarde
13.	Encanador	Ensino Fundamental Completo	04	-	R\$ 678,00	40hs	15 de setembro	Tarde
14.	Merendeira	Ensino Fundamental Completo	15	03	R\$ 678,00	40hs	15 de setembro	Tarde
15.	Operador de Sistema do SAAE	Ensino Fundamental Completo	08	01	R\$ 678,00	40hs	15 de setembro	Tarde

TOTAL: 29 vagas

Fonte: <http://ivin.com.br/novo/concursos,prefeitura-municipal-de-icapui,28>

ANEXO C – TRANSCRIÇÃO DOS DISCURSOS

Categorias	Discurso dos entrevistados
Satisfação financeira	“Estou, apesar de acreditar que professores tinham que ser uma das profissões mais remuneradas do mundo.” (ENTREVISTADO 1) “Sim, porque no estado do Ceará a cidade de Icapuí é a que paga melhor aos professores e tem o melhor plano de cargos e carreiras.” (ENTREVISTADO 2) “Sim, mas está atrasando sempre e o aumento anual é um processo muito demorado.” (ENTREVISTADO 3) “Estou satisfeita até porque depois que passar meu estágio probatório meu salário vai aumentar, porque tenho especialização e mestrado. Mas ultimamente o nosso salário está atrasando, espero que isso seja transitório, porque ninguém aqui é rico pra se manter sem o salário” (ENTREVISTADO 4) “Não, se recebesse mais pelo meu trabalho aí sim eu ficaria satisfeita.” (ENTREVISTADO 5) “Não, eu acho meu salário pouco, hoje em dia é tudo caro, com cinquenta reais não se compra quase nada. É preciso economizar ou passar cartão pra conseguir fazer a feira porque o dinheiro não dá.” (ENTREVISTADO 6) “Estou satisfeito, porque o meu trabalho é coerente com a renda.” (ENTREVISTADO 7) “Recebo o meu salário como professora e a minha gratificação por ser coordenadora. Mas enquanto coordenadora eu não estou satisfeita com a minha gratificação, eu gostaria de ela fosse maior, porque é um trabalho muito árduo, muita responsabilidade, então a gente era pra ser mais bem gratificado.” (ENTREVISTADO 1) “Não, recebo o meu salário limpo e seco, além disso, todo dia 30 de cada mês o nosso salário deveria estar na nossa conta, mas com essa gestão atual da prefeitura isso não está acontecendo e eu me sinto muito angustiada com essa situação, pois temos os nossos compromissos, nossas contas.” (ENTREVISTADO 2) “Recebo só meu salário, e mesmo tendo pós-graduação recebo somente como formada porque ainda não terminei o estágio

	probatório” (ENTREVISTADO 3) “Nenhum” (ENTREVISTADO 4) “Não, e isso me deixa bastante desestimulada.” (ENTREVISTADO 5) “Nenhum” (ENTREVISTADO 6) “Não, recebo exclusivamente o salário.” (ENTREVISTADO 7)
Condições de trabalho	“Eu acho que consigo realizar um bom trabalho, claro que 100 por cento não existe, mas uma boa porcentagem eu consigo, eu consigo porque quando temos uma equipe de trabalho esforçada, em que você vê o interesse, que trabalha no coletivo, eu considero que tenho uma grande equipe, eu percebo o interesse a participação. Nós temos uma grande dificuldade com equipamentos na creche, graças ao dinheiro do PDDE que é um recurso que entra todos os anos de acordo com a demandas de alunos que a gente tem, é que podemos realizar algumas dessas demandas, comprar alguns equipamentos que está faltando. A falta desses equipamentos prejudica muito, mas existem atividades que podem ser feitas sem eles, então o trabalho dos professores na sala de aula pode ser realizado sem eles. Sinto muita falta da impressora pra coisas burocráticas da escola que a gente necessita, porque sem ela eu fico dependendo da secretaria de educação, de uma creche vizinha que tem.” (ENTREVISTADO 1) “Eu me esforço pra realizar um bom trabalho, mas os equipamentos estão poucos, falta televisão, notebook, lousa digital, ventilador, mas estamos prestes a comprar o dinheiro já esta na conta. Temos muitos jogos.” (ENTREVISTADO 2) “Eu acredito que sim, dentro das possibilidades, porque nós não temos televisão, DVD, ou seja, coisas básicas que a educação infantil precisa e a gente não tem, não tem computador, acho que esses equipamentos são muito necessários” (ENTREVISTADO 3) “Sim, porque eu me esforço, sou capacitada, mas não temos computador, impressora, um armário na sala pra guardar o nosso material. Falta esse olhar, essa valorização, entra recursos na escola e não tem melhorias pros professores na sala de aula” (ENTREVISTADO 4) “Considero que sim, mesmo com as dificuldades que tenho que enfrentar. O maior problema é a cozinha em que trabalho porque

	além de não ter espaço, às vezes acaba faltando utensílios básicos para trabalhar.” (ENTREVISTADO 5) “Se não fossem meus problemas de saúde eu faria melhor, mas faço o necessário, também falta material, eu gostaria de tivesse um carrinho de limpeza pra que eu não tivesse que ficar carregando todos os materiais de limpeza nas mãos para as salas, seria mais rápido, diminuiria minhas viagens, além disso, falta vassoura e outros materiais que demoram a chegar.” (ENTREVISTADO 6) “Acredito que consigo, quando se trabalha com satisfação o trabalho é realizado de forma satisfatória, se trocassem o ônibus meu trabalho seria excelente, porque ele sempre quebra e apesar de ter um reserva se torna trabalhoso, o ônibus fica no meio da rua, tem que providenciar o conserto, tem que se deslocar pra oficina, isso é o mais chato.” (ENTREVISTADO 7) “O Ambiente é muito quente, quando comecei a trabalhar nela a estrutura não era muito boa, mas esse ano já melhorou, ele está até arrumadinha.” (ENTREVISTADO 1) “A estrutura da creche é boa só o espaço que é pequeno, deveria ser um espaço maior, ter um pátio grande pras crianças brincar.” (ENTREVISTADO 2) “Gosto muito do meu ambiente de trabalho, até porque mudanças nem sempre são boas e aqui já adquiri muitos amigos e me acostumei com minha "nova vida". Apesar disso, devo salientar que a estrutura deveria ser melhor principalmente no que se refere à ventilação das salas e ao espaço destinado a secretaria que é bastante pequeno. Acredito que com a correção destes pontos nosso trabalho melhoraria bastante e os alunos se sentiriam mais confortáveis enquanto estivessem aqui.” (ENTREVISTADO 3) “O ambiente é inadequado, é quente, não tem espaço pras crianças brincar, mas eu estou aprendendo a lidar com isso. O professor aqui não tem muita liberdade, as coisas aqui são muito engessadas e se a gente não fizer daquela maneira, então não é uma professora boa, meu nome já foi denegrido por pessoas que se acham melhores professoras que eu.” (ENTREVISTADO 4) “A creche precisa de uma melhoria, as salas poderiam ser mais amplas, mais ventiladas e iluminadas. A cozinha é muito pequena, precisaria ser forrada, armários novos, painéis novos. Os banheiros precisam de reparos principalmente por serem utilizados por
--	---

	crianças.” (ENTREVISTADO 5) “Eu gosto porque eu trabalho e me divirto, tem pessoas para conversar, tem as crianças, tem as histórias que as professoras contam, tem as letras na parede à mente da gente não fica parada. Quanto a estrutura, ela está boa só os banheiros que precisam ser ajustados, acho que tinha que ter um banheiro só pros funcionários, a gente misturado com as crianças não dá certo” (ENTREVISTADO 6) “É um ambiente limpo tranquilo, tem algumas coisas que eu não gosto que são algumas atitudes dos educadores. Em relação ao transporte, me deram o carro mais velho do estoque, então volta e meia o ônibus dá problema, mas temos um carro reserva pra salvar.” (ENTREVISTADO 7) “Já levei, porque de repente falta na escola, então eu compro ou tenho na minha casa e levo pra escola, porque a escola não pode parar, então se eu tenho na minha casa eu dou pra escola ou empresto. Por exemplo, esta semana quebrou um cano, eu tive que comprar as coisas para consertar com meu dinheiro porque era uma emergência.” (ENTREVISTADO 1) “Eu sempre mando fazer jogos, livros com o meu dinheiro.” (ENTREVISTADO 2) “Eu sempre compro, porque eu gosto de ter meu próprio material em casa e quando falta na escola eu levo, sem problema nenhum, na escola tem porque os pais fornecem.” (ENTREVISTADO 3) “Eu trouxe uma mesinha com cadeiras pra eu colocar minhas coisas, colocar os materiais que eu utilizo na aula, trago pincel de quadro branco, fita gomada. Eu não acho certo que nós professores tenhamos que comprar coisas pra conseguir trabalhar, além disso, fico triste, porque os materiais que tem aqui são os pais que pagam. Acho que deveria existir projetos previamente elaborados para saber onde aplicar os recursos que vem pra instituição e assim não precisar pedir nada aos pais.” (ENTREVISTADO 4) “Várias vezes, porque buscava melhorar o meu trabalho, então sempre que faltava alguma coisa de que necessitava eu levava de casa.” (ENTREVISTADO 5) “Eu já trouxe pano de chão da minha casa, vassoura e sabão porque
--	---

	estava faltando e demora.” (ENTREVISTADO 6) “Fiz isso agora recentemente, mas não culpo a gestão, pois foi situação de emergência. Ocorreu um vazamento grave no transporte e tive que comprar o óleo pra fazer o reparo. Fora essa situação não teve outra. (ENTREVISTADO 7)
Relação com Pares, com a gestora e com a equipe	GESTORA “Minha relação com ela é ótima, é de amizade, nunca tive desavença com ela.” (ENTREVISTADO 2) “Normal, sempre que procuro ajuda ela está disposta a me ajudar, temos uma relação boa.” (ENTREVISTADO 3) “É amistosa, porque eu sei como lidar com as pessoas, mesmo eu não concordando com as coisas não gosto de ficar degladiando com ninguém” (ENTREVISTADO 4) “Ela se preocupa muito em divulgar em redes sociais que o trabalho escolar está indo bem, mas dentro da escola nem sempre isso acontece, até porque de alguns ela acaba cobrando muito enquanto de outros ela acaba não cobrando.” (ENTREVISTADO 5) “Minha relação com ela não é muito boa, não gosto de conversar muito com ela não, eu não me sinto bem quando ela está, porque ela quer mandar em tudo, quando chega faz e desfaz, ela precisa trabalhar também.” (ENTREVISTADO 6) “A minha relação com ela é boa, quando ela tem alguma reclamação quanto ao meu trabalho à gente conversa e eu entendo e aceito. (ENTREVISTADO 7) EQUIPE “Eu particularmente acho que tenho uma boa relação com cada um, apesar dos pesares, eu acho que uma boa relação é saber chegar, conversar com a pessoa, se tem um problema chamar e conversar os dois sobre aquela situação, porque se existe um problema entre eu e você nos duas temos que resolver, se couber ao coletivo, então a gente senta com o coletivo. Então eu acho que tudo isso faz parte de uma boa relação.” (ENTREVISTADO 1) “Acho que tenho uma relação boa, até porque gosto muito de ajudar e de compartilhar as ideias.” (ENTREVISTADO 2)

“Pra mim, a relação é muito boa, nunca discuti com nenhuma, procuro sempre tratar bem, ajudo no que posso.” (ENTREVISTADO 3)

“É uma relação amistosa.” (ENTREVISTADO 4)

“É uma relação boa, com afeto, no sentido que quando posso ajudar sempre me disponho e ajudo sem nenhum problema.” (ENTREVISTADO 5)

“Minha relação com a equipe é boa, eu gosto de todas, mas ELA não me entra, é igual comer uma comida a força, não gosto.” (ENTREVISTADO 6)

“Eu não tenho muita afinidade, porque eu não concordo com algumas atitudes, então eu evito. Eu considero a relação ruim.” (ENTREVISTADO 7)

CONFLITOS

“Sim, já aconteceram vários conflitos com funcionários, às vezes a gente esta de cabeça quente o funcionário também e acabamos entrando em conflitos de proporções maiores, mas depois a gente senta com a cabeça fria, conversa, reconhecemos os erros e aí a gente entra em um consenso e procura fazer com que não mais aconteça essa situações de desgaste e possamos resolver de uma maneira mais maleável.” (ENTREVISTADO 1)

“Não, já tive em outras escolas, mas trabalhando aqui não.” (ENTREVISTADO 2)

“Não, até agora me dou bem com todo mundo.” (ENTREVISTADO 3)

“Já tive com a coordenadora, com funcionários não, apenas alguns desconfortos por conta de mal entendidos, mas nada que gerasse conflitos. O conflito com a coordenadora foi porque sai alguns minutos mais cedo e no dia seguinte ela veio reclamar, falar que era minha superior.” (ENTREVISTADO 5)

“Não, porque eu evito.” (ENTREVISTADO 4)

“Sim, com a coordenadora, porque nem na hora do lanche ela me deixa quieta, fica me mandando fazer as coisas, nem espera eu terminar de comer.” (ENTREVISTADO 6)

	“Já, o mais complicado foi com a monitora, não me recorde o problema, mas foi resolvido, fora isso não tive nenhum outro problema.” (ENTREVISTADO 7)
Estabilidade	“Sempre eu sonhei com o serviço público e o meu sonho se realizou, foi uma grande alegria, oportunidades, realizações.” (ENTREVISTADO 1) “Estabilidade, melhores condições pra minha vida, por que hoje eu tenho a minha casa, meu carro, meu marido tem um barco, eu consigo sobreviver bem, não passo necessidade e consigo ajudar a minha família.” (ENTREVISTADO 2) “Representou uma conquista, porque há tempos que vinha fazendo diversos concursos, fui selecionada em alguns, mas nunca fui chamada e neste último finalmente consegui.” (ENTREVISTADO 3) “Uma conquista, muitas pessoas querem passar no serviço público, mas nem todos conseguem e eu consegui.” (ENTREVISTADO 4) “Representou uma conquista, porque hoje ser servidor público é tido como uma grande conquista e no trabalho público me sinto mais confortável tanto profissionalmente quanto pessoalmente.” (ENTREVISTADO 5) “Representou felicidade, porque eu me senti mais segura, não é como você esta em um lugar sem saber se vai ficar, e com o concurso você sabia que ia ficar, tinha uma certeza.” (ENTREVISTADO 6) “Garantia, porque entrar no serviço público é o que se busca, em um país em que se tem uma economia fraca se busca muito entrar no serviço público municipal, estadual ou federal. Foi uma questão de estabilidade.” (ENTREVISTADO 7)
Gestão	“Ela trata todos os funcionários iguais, ela é flexível em algumas ocasiões, eu não dou motivo a coordenadora para chamar minha atenção, porque considero que faço bem o meu papel. Eu acho que ela esta executando bem a sua função, na medida do possível, ela está cumprindo com o seu dever.” (ENTREVISTADO 2) “Não a conheço como vocês conhecem, mas gosto do trabalho dela, foi muito receptiva comigo, me ajuda bastante, nunca discutimos.

	Assim, tem horas que é insegura como todos sabem, mas isso é normal.” (ENTREVISTADO 3) “A gestão não tem sensibilidade, não se importa se eu tenho que ir pra outra cidade, é aquela coisa engessada e muito insegura, temos que ter paciência porque parece que não vai mudar não” (ENTREVISTADO 4) “Percebo que ela se deixa levar pela opinião de alguns e acaba sendo como "marionete" nas mãos das pessoas que são mais próximas a ela.” (ENTREVISTADO 5) “A coordenadora deve ser rígida, mas não ficar só mandando, ela fica só mandando e não faz, acho que quem manda é o prefeito e não ela. Ela fica só mandando e não ajuda, ela tem que colaborar com as outras, se falta alguém ela deve colaborar e fazer alguma coisa também, não ficar só mandando.” (ENTREVISTADO 6) “Eu acho a gestora muito boa, ela se preocupa com as crianças, eu mesmo já deixei alunos na casa dela quando ‘sobra’ criança porque os pais não estão na parada, eu acho ela excelente.” (ENTREVISTADO 7)
Decisões	“Sim, quando vai ter um passeio com as crianças, uma reunião de pais, sempre a uma discussão com todo o corpo da escola, pra saber a opinião de todos. Os funcionários sempre podem dar sua opinião em relação às situações, e a opinião mais favorável ao nosso momento a gente acata pela maioria.” (ENTREVISTADO 1) “Sim, eu gosto de participar, a coordenadora sempre traz a proposta dela, mas sempre pergunta nossa opinião. As decisões são tomadas em consenso com os funcionários.” (ENTREVISTADO 2) “Depois que comecei a trabalhar aqui, não participei de nenhuma, na verdade não gosto muito de opinar, prefiro deixar isso pras pessoas que já estão há mais tempo, mas se eu perceber que posso ajudar na melhoria da escola eu opino.” (ENTREVISTADO 3) “Não, na verdade um pequeno grupo acaba decidindo tudo, o que é um absurdo, é inadequado pro século XXI.” (ENTREVISTADO 4) “Não são discutidas, elas vêm prontas e a gente apenas ouve. Participo das reuniões e mesmo que dê alguma sugestão ela nunca é aceita pela gestão, até podemos falar, mas nunca somos ouvidos.” (ENTREVISTADO 5)

	“Eu nunca vi, nem agora nem antes, eu não me lembro de nunca ter participado de alguma discursão.” (ENTREVISTADO 6) “Acredito que não, as decisões são tomadas de forma centralizada, pelo menos o sentimento que se tem é esse. Seria bem melhor se essas decisões fossem tomadas no coletivo, as pessoas se sentiriam mais valorizadas.” (ENTREVISTADO 7)
Realização no trabalho	“Eu me sinto bem fazendo o meu trabalho, porque faz parte da minha profissão, todo gestor, tem que primeiro passar por uma sala de aula, porque temos que sentir na pele o que é estar em uma sala de aula. Em relação a minha saúde, me prejudica um pouco porque é muito estressante, preocupante, além de também ter problema nas cordas vocais, fenda e nódulo, devido ao tempo em que fui professora.” (ENTREVISTADO 1) “Eu gosto muito, eu gosto de trabalhar com criança. Eu já fiquei doente da garganta, com fenda, nódulo por conta disso fiz um tratamento de 1 ano, fiquei afastada da creche por esse período, voltei a trabalhar, mas sinto que estou ficando doente novamente, estou ficando rouca, tenho que voltar ao médico novamente. Mas nesses 30 anos essa foi a única doença que tive por conta do meu trabalho.” (ENTREVISTADO 2) “Me sinto fazendo algo para alguém, pois sei que lá frente elas vão lembrar de mim como sua primeira professora. Quanto a saúde estou bem, ainda não tive nenhum problema por causa do trabalho.” (ENTREVISTADO 3) “Me sinto bem, gosto do que faço, mas minha garganta me incomoda um pouco. A maioria dos professores apresentam problemas não cordas vocais não só aqui, mas em outros municípios. Duzentas horas pra um professor é muito puxado”. (ENTREVISTADO 4) “Me sinto realizada, porque como já falei, gosto bastante de cozinhar pra criança. Em relação ao bem estar, infelizmente por conta de um problema que possuo nos ossos, as vezes não consigo trabalhar tão confortável como desejaria, mas no geral me sinto muito bem.” (ENTREVISTADO 5) “Sinto-me em uma escravidão, não me sinto bem fazendo este trabalho, porque eu tenho problemas no meu joelho e me sinto muito cansada. Eu fiquei doente do meu braço de tanto varrer, o

	osso do meu braço ficou gasto.” (ENTREVISTADO 6) “Me sinto ótimo, estou altamente satisfeito, recentemente apareceu alguns probleminhas, como diabetes pressão, mas isso não tem nada haver com o meu trabalho, mas sim com a idade.” (ENTREVISTADO 7)
Crescimento profissional	“Eu penso em me aposentar como servidora pública, me aposentar como professora não penso mais em me capacitar pra conseguir chegar a um cargo superior ao meu. Estou satisfeita.” (ENTREVISTADO 1) “Eu penso em montar uma escolinha particular depois que me aposentar, junto com outras colegas já aposentadas.” (ENTREVISTADO 2) “Eu penso em me qualificar cada vez mais como professora, não almejo outro cargo porque dá muita preocupação, tá bom onde eu estou.” (ENTREVISTADO 3) “Quero crescer cada vez mais no serviço público, não pretendo sair, meu sonho é ser professora concursada” (ENTREVISTADO 5) “Eu pensava em fazer doutorado, agora eu não penso mais, queria fazer outra faculdade, mas agora preciso focar nos meus filhos. Aqui dentro do município eu tinha muitas ideias pra desenvolver na área da psicopedagogia, mas existem muitas barreiras, então quero continuar somente como professora” (ENTREVISTA 4) “Eu só penso eu me aposentar e ficar em casa, não tenho mais garra pra sair, só penso em ir visitar meu filho que mora longe.” (ENTREVISTADO 6) “Não pretendo crescer dentro serviço público, estou satisfeito no meu trabalho, não quero sair dele para assumir outro cargo.” (ENTREVISTADO 7)
Informações utilizadas para falar sobre o cotidiano	“Sempre procuro chegar mais cedo, pra quando as crianças chegarem eu já está no portão esperando e só gosto de sair da creche quando todas as crianças já foram embora. Eu me preocupo muito, me canso demais resolvendo as coisas da escola, mas mesmo assim eu gosto.” (ENTREVISTADO 1) “É um corre-corre, tenho que fazer o almoço antes de vir trabalhar,

	venho pra escola depois volto pra casa almoço, tomo banho e volto pra escola, o dia é uma correria que não tem tamanho.” (ENTREVISTADO 2) “Sou professora de alunos de 3 (três) anos. É a primeira ida do aluno a escola onde você precisa ensiná-lo diversas coisas novas que ele ainda não conhece, então é diferente de ensinar um aluno que já convive no ambiente escolar. Como passei no concurso, tive que vir morar aqui, logo achei muito cansativo ter que ficar indo e vindo todos os dias. Moro sozinha, saio de casa pela manhã, volto ao meio dia somente de passagem pois às 13h tenho que voltar novamente para o trabalho e retorno para casa somente às 17h da tarde. O período da noite tiro pra descansar, porém, na maioria das vezes aproveito o tempo estudando novos meios para trabalhar com meus alunos em sala.” (ENTREVISTADO 3) “Como moro em outra cidade tenho que acordar muito cedo, de 4 e pouco da manhã, pra conseguir chegar na creche de 7:00 horas e chego em casa umas 18:00. No meu horário de almoço fico na casa de uma colega. É uma rotina muito cansativa, porque aqui o professor tem muitas demandas, a gente tem que ensinar, tem que dar banho, vestir, pentear as crianças todos os dias. Ainda tem a hora de lavar as mãos pro lanche e da escovação. Professor, não tem tempo pra nada, a gente acaba sobrecarregada. (ENTREVISTADO 4) “Pela manhã, começo preparando a merenda, em seguida vou conciliando essa tarefa com a limpeza da cozinha, porque as crianças tem o momento certo para merendar e se no horário não estiver pronto, com certeza serei cobrada. Depois de tudo encaminhado vou contar os alunos pra organizar a quantidade de pratos, copos que vou utilizar, à tarde é da mesma forma, só que pela manhã já deixo algumas coisas encaminhadas para facilitar o trabalho da tarde.” (ENTREVISTADO 5) “Eu saí de casa cedo porque venho caminhando pra creche, faço meu trabalho e volto pra casa caminhando, à tarde do mesmo jeito. O que não gosto aqui é que sempre quando ‘tô’ lanchando ELA me chama pra fazer alguma coisa, eu acho uma falta de respeito, eu acho uma falta de educação, vindo de uma pessoa que trabalha numa escola, sabe ler, é professora. Eu me sinto ridícula nessas situações, não gosto.” (ENTREVISTADO 6) “Eu acordo de 05:30hs saí de casa pra trabalhar as 6:00 chego na escola as 7:00 mais ou menos, depois eu vou para casa até a hora de
--	---

	retornar com os alunos, 10:40hs. Depois do almoço eu vou novamente fazer a rota, pego as crianças de 12:25hs chego na escola de 13:00, deixo as crianças e vou pra casa, retornando para buscá-los de 16:40hs. Quando termino e chego são quase 18:00hs.” (ENTREVISTADO 7) “Eu não tenho ora específica pra entrar e sair, pela manhã geralmente eu chego 6:45 saio umas 11:15 e a tarde chego de 12:30 e saio de 5:00.” (ENTREVISTADO 1) “40 horas semanais, mas sempre levo coisas para casa, planejamento, procurar atividades, aqui na creche nunca dá tempo de fazer tudo, nós temos 27 horas na sala de aula e 13 pra planejar mas o tempo é pouco.” (ENTREVISTADO 2) “Eu trabalho 40 horas semanais e sempre à noite estou fazendo alguma coisa relacionado ao meu trabalho, pesquisando atividades, jogos, coisas assim.” (ENTREVISTADO 3) “Trabalho 8 horas por dia, mas sempre levo trabalho pra casa e à noite sempre fico analisando o que vou fazer no dia seguinte” (ENTREVISTADO 4) “8 horas por dia.” (ENTREVISTADO 5) “Eu chego de 5 horas e saio de 10, à tarde eu chego de novo e saio de 4 horas” (ENTREVISTADO 6) “Analisando o horário todo são 12 horas de trabalho, mas não diretamente os horários são intercalados, eu deixo as crianças na creche e vou pra casa, depois volto só na hora de levá-los pra casa.” (ENTREVISTADO 7)
--	--