

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL

Gabriele Lima Silva¹
Manoel Rodrigues Terceiro Neto²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo principal analisar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da Escola Estadual Professor Júlio César de Moraes Passos. Foram abordados conceitos importantes e essenciais para a compreensão do que a motivação se refere e como ela pode ser utilizada nas organizações como ferramenta de gestão. A metodologia se deu por estudo de caso e sua análise foi quantitativa com aplicação de um questionário. Para a interpretação dos dados foi catalogado o número de vezes que cada alternativa do questionário foi escolhida. Os resultados obtidos mostram que a maioria dos funcionários está insatisfeita ou desmotivada com algum aspecto da vida profissional e os itens mais citados nesse aspecto são a baixa remuneração, a falta de estrutura da organização para desenvolver seu trabalho e a falta de reconhecimento. Os fatores que mais contribuem positivamente para a motivação são as relações interpessoais com seus colegas de trabalho e com a chefia e a segurança da estabilidade do serviço público.

Palavras chaves: motivação, satisfação, recursos humanos, serviço público, escola pública

ABSTRACT

This article aims to analyze the factors that influence the motivation of the employees of the State School Professor Júlio César de Moraes Passos. Important and essential concepts for understanding what motivation refers to and how it can be used in organizations as a management tool were addressed. The methodology was a case study and its analysis was quantitative with the application of a questionnaire. To interpret the data, the number of times each questionnaire alternative was chosen was cataloged. The results show that most employees are dissatisfied or unmotivated with some aspect of professional life and the most cited items in this regard are low pay, lack of organization structure to perform their work and lack of recognition. The factors that most contribute positively to motivation are interpersonal relationships with co-workers and management and the stability of the public service.

Keywords: motivation, satisfaction, human resources, public service, public school

¹ Bacharelanda em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – UEA
Gls.adm12@uea.edu.br

²Professor Mestre do Curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas – UEA
mterceiro@uea.edu.br

1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2001, p.153) a motivação é uma “tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Motivação “é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...)” que “nasce de nossas necessidades interiores” (VERGARA, 1999, p.42, apud FIORELLI, 2007, p.119).

Percebe-se que há inúmeras formas de definir motivação e que essas formas não são exatas ou unânimes, porém é certo que a motivação é de suma importância para o desenvolvimento e performance de tarefas de organizações como um todo.

No setor público os recursos humanos requerem uma atenção especial, pois é a partir deles que tudo funciona e podem representar a diferença entre uma boa prestação de serviço ou não.

Robbins (2005, p.132) define a motivação como o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta.” Assim, a motivação é algo diferente para cada um, é algo que estimula a pessoa a agir. Dessa forma ao estudar a motivação deve-se levar em conta as particularidades dos diferentes cenários organizacionais.

Neste sentido, o presente estudo tem a pretensão de investigar em uma situação concreta, o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência dos reflexos da motivação para os servidores da secretaria da Escola Estadual Júlio Cesar de Moraes Passos?

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que influenciam na motivação para o trabalho dos servidores da Escola Estadual Júlio Cesar de Moraes Passos. Especificamente:

- a) Fazer o levantamento do perfil dos servidores da Escola Estadual Júlio César de Mores Passos.
- b) Identificar os fatores de motivação dos servidores.
- c) Sugerir melhorias para o setor com base nos resultados alcançados.

Assim, é essencial que os servidores estejam motivados e comprometidos com o trabalho na esfera pública. Por esse motivo esse estudo se mostra relevante, tendo em vista que a motivação pode colaborar para a melhora do atendimento ao público bem como para a melhora da qualidade de vida do funcionário.

Um Estado tem como razão de ser o cidadão. O servidor público, além de ser um cidadão é elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população. É fundamental que os servidores públicos estejam motivados e comprometidos para que o objetivo de atender aos cidadãos da melhor forma possível, com celeridade, eficiência e eficácia, seja alcançado.

Este artigo apresenta-se dividido em: introdução (desenvolvimento do tema, problematização, objetivos e justificativa), fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise dos resultados e conclusão, com recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A área da administração vem se transformando constantemente nos últimos anos e, hoje, temos muitos métodos e ferramentas que ajudam a gerir de forma mais eficaz as organizações. Nesse contexto, a motivação é parte integrante desse processo e é extremamente importante para alcançar os objetivos da organização.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso é preciso pensar sobre quais atitudes e ações gerenciais são melhores para cada tipo de organização e pessoas que trabalham nela para evitar consequências negativas. Nesse cenário, é de fundamental importância deixar claro que não é papel da administração motivar as pessoas, pois a motivação é um processo intrínseco, é algo que parte de dentro de cada um.

Porém, a organização tem o dever de criar um ambiente motivador, propício para que as pessoas consigam buscar satisfazer suas necessidades próprias.

Segundo Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. Nesse sentido, entende-se que uma pessoa não pode motivar a outra, o que é possível, é satisfazer as necessidades, mas isso não é motivação é satisfação.

Assim sendo, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 2008, p.89), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Segundo o autor supracitado, a motivação é um processo dinâmico que parte de dentro de cada um e está ligada à como as suas necessidades estão ou não sendo supridas. Não tem a ver com a percepção de outrem e sim com a visão dela mesma sobre o seu trabalho. É preciso conhecer mais os valores e as necessidades dos colaboradores e isso, nos dias atuais, é um grande desafio para os gestores e organizações como um todo.

2.2 TEORIA DE MASLOW

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básica, fundamentou-se na ideia de que as pessoas trabalham para atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações

precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas. Conforme Bergamini (1997a, p.71), Abraham Maslow.

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

Para Bergamini (2008), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”

PIRÂMIDE DE MASLOW



Figura 1: A pirâmide de Maslow

Fonte: <https://blog.softensistemas.com.br/piramide-de-maslow>, 2019.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (2008), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas

cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.3 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Como é de se esperar, existem muitas diferenças entre a motivação no setor privado e público, levando em conta as grandes particularidades deste setor.

Analisando as diversidades entre esses dois setores, Coelho (2009) afirma que a liberdade de empreender, de contratar e de demitir são privilégios do setor privado, onde há relação contratual entre o detentor de capital e aquele que disponibiliza a sua mão de obra. Já no setor público, acontece a representação do Estado e servidor, sendo este considerado agente do poder público.

O funcionário público só pode agir conforme a lei autoriza e além disso esse setor é fortemente conhecido pela estabilidade adquirida após cumprimento e aprovação no estágio probatório.

Dado o exposto, pode-se perceber que os fatores de motivação para servidores públicos podem se diferenciar consideravelmente dos funcionários da iniciativa privada. Tornando assim, apropriado e relevante o estudo da motivação no setor público.

Sob esta ótica, a sociedade vem cobrando mais celeridade e eficiência na prestação de serviço público. Tal postura exige, entre outras coisas, a busca por aperfeiçoamento e capacitação para atender as demandas da sociedade.

2.4 COMO MOTIVAR AS PESSOAS

Para Gil (2001), a motivação tem necessidades e origens diferentes de pessoa para pessoa e também depende do momento em que a pessoa está vivenciando. As pessoas interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes, por serem diferentes entre si. Por isso, constitui uma tarefa difícil motivar as pessoas no trabalho.

Robbins (2009, p.52), apresenta a teoria das necessidades de McClelland, que é considerada contemporânea. Suas proposições estão divididas em três principais motivos ou necessidades de trabalho:

1 - Necessidade de realização: o impulso para superar-se, atingir determinados padrões, lutar pelo sucesso.

2 - Necessidade de poder: a necessidade de induzir outras pessoas a se comportarem como não fariam normalmente, de uma maneira que não é própria do comportamento delas.

3 - Necessidade de associação: o desejo por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Outro autor que podemos citar é a famosa teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que basicamente apresenta dois elementos essenciais no entendimento da satisfação nas relações de trabalho, os motivacionais (satisfacientes) e higiênicos (insatisfacientes)

De acordo com Herzberg os fatores que levam à satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que levam à insatisfação no trabalho. Portanto, os coordenadores que buscam eliminar os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho podem conseguir tranquilamente, mas não necessariamente motivação. Eles irão aplacar seus funcionários, em vez de motivá-los. Como resultado, as características como política da empresa e administração, gestão, relações interpessoais, condições de trabalho e salários foram caracterizados por Herzberg como fatores de higiene. Quando essas características são adequadas, as pessoas não ficarão insatisfeitas, no entanto, também não estarão satisfeitas. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2013, p. 33 e 34).

Ainda de acordo com Gil (2001), apesar desse obstáculo, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus colaboradores. São elas:

- **Valorizar as pessoas:** um líder que se preocupa na criação de um real espírito de equipe, não pode em hipótese alguma favorecer pessoas, gerando assim um clima de exclusão, deve tratar todos da mesma forma sem favorecer ninguém.

- **Reconheça os avanços:** os funcionários costumam ser encorajados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem realizadas.

- **Encoraje iniciativas:** quando as pessoas ou a equipe demonstram iniciativas é um dos fatores mais claros da motivação. O tipo de trabalho que faz com que as pessoas deem ou busquem soluções para a construção de novas ideias ou resolução de problemas, torna-se uma das ferramentas poderosas para gerar motivação. No entanto, é necessário criar um ambiente em que os funcionários se sintam à vontade para dar suas opiniões e conseqüentemente estarem colaborando para o crescimento da empresa;

- **Ofereça incentivo:** os incentivos são fatores importantes para alcançar a motivação das pessoas. Entretanto, a ligação entre esses dois fatores, no entanto, não é tão fácil, como acreditava Taylor da Administração Científica. Se os funcionários são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e tem o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg, não é o bastante para motivar os funcionários. Sendo assim, é necessário saber se os funcionários estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los à satisfação;

- **Enriqueça as funções:** o interesse dos funcionários pela tarefa tem muita relação com o sentimento que se tem ao realizar determinada tarefa. Uma tarefa que é separada por partes, tornando o funcionário especialista só porque faz sempre a mesma função, acaba por “enjoar” de realizar esta tarefa. Por isso sugere-se que o ideal, sempre que puder, é repartir o grupo em equipes de pessoas com competências direcionadas, tornando cada pessoa responsável por um trabalho menor, porém completo. Esse tipo de ação é conhecido como enriquecimento de tarefas é um dos meios mais eficientes de ajudar na motivação pelo trabalho. Quando se coloca um nível maior de diferentes trabalhos e responsabilidades colaboram para o desenvolvimento das pessoas como profissional e se ganha um funcionário com novas habilidades;

Segundo Cunha (2004), o enriquecimento da tarefa pode ser conseguido através da:

- a) permissão aos trabalhadores de definirem seus próprios prazos de execução do trabalho;

- b) permitir que os trabalhadores decidam como fazer o trabalho;
- c) permitir que os trabalhadores verifiquem a qualidade do trabalho;
- d) possibilitar aos trabalhadores a aquisição de novos conhecimentos.

• **Delegue autoridade:** a situação de sempre obedecer a ordens passadas pelo chefe não causa motivação. Normalmente a maioria das pessoas se tornam especialistas nos trabalhos em que atuam, e com o passar do tempo e sua experiência se tornam capazes de sugerir e dar opiniões para os procedimentos da empresa. O líder deve procurar este funcionário para aperfeiçoar o trabalho.

• **Faça avaliações:** a maioria das avaliações se finaliza muitas vezes com um critério único cujo objetivo é o de criticar ou favorecer alguém. Portanto, a maneira mais adequada de se fazer uma avaliação é considerar que é parte de um plano para o desenvolvimento de pessoas. São as avaliações que avaliam os desempenhos anteriores dos funcionários, possibilitando ter uma visão mais clara de seus desempenhos, para que no futuro possam melhorar e assumir responsabilidades maiores.

• **Promova mudanças:** as experiências desenvolvidas por Mayo apud Gil (2001, p. 215), o pai da Escola das Relações Humanas no Trabalho, mostraram como a motivação dos funcionários aumenta no momento em que são feitas mudanças nas condições de trabalho. As faltas diminuem consideravelmente no período que está ocorrendo as mudanças na empresa. A explicação de acordo com Mayo apud Gil (2001, p. 214) é a de que para os funcionários ver mudanças e participar delas causam-lhes interesse, autoestima e desenvolve o espírito de equipe, independentemente da mudança que estiver ocorrendo.

Concluindo-se que as mudanças são fundamentais para que se possa motivar o grupo, o gerente deve procurar áreas que sejam adequadas para que se possa fazer algum tipo de mudança. O gerente também pode reaver seu processo de gerenciamento, mudando algum método, isso pode causar motivação para a equipe de trabalho. Um outro fator que pode ajudar também é pedir a opinião da equipe, mas deve ser considerado com respeito e seriedade as opiniões dadas pela a equipe com relação as mudanças feitas na empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MÉTODO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

- Quanto ao tipo: O método de estudo de caso foi escolhido por entender ser o mais adequado para estudar o tema escolhido, pois segundo Severino (2007, p.121) estudo de caso é uma “pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo” e conforme Yin (2005, p.32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”
- Quanto aos fins: a pesquisa foi descritiva, pois de acordo com Silva e Menezes (2000) gerou conhecimento para aplicação prática centrados à solução de problemas específicos.
- Quanto aos meios de investigação: bibliográfica, documental e estudo de caso. Para Gil (2002), uma pesquisa é bibliográfica quando é elaborada a partir de material já publicado. Documental, uma vez que realizou uma investigação em documentos conservados no interior da empresa e que diz respeito ao objeto de estudo. Estudo de caso, pois foi circunscrita a uma unidade e tem caráter de profundidade e detalhamento.
- Quanto à natureza: quantitativa, pois envolveu tratamento estatístico das respostas do questionário aplicado.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

- O universo a ser pesquisado compreendeu os 117 servidores da Escola Estadual Júlio Cesar de Moraes Passos.

- A amostra foi de 37 servidores da Escola por critério de acessibilidade, o que corresponde a 32% do universo.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A pesquisa utilizou a técnica de estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade e um questionário de 15 questões afirmativas contendo 5 alternativas de resposta cada, conforme escala a seguir, constante no apêndice A.

- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Não discordo nem concordo;
- Concordo;
- Concordo totalmente.

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados foi apresentado ao gestor da escola o questionário e explicado qual seria o objetivo da pesquisa bem como a forma de aplicação. A autorização foi dada após a leitura completa do projeto de pesquisa.

O questionário foi aplicado no dia 25 de novembro de 2019 para os 37 servidores escolhidos imparcialmente de acordo com a disponibilidade de horários. Entre eles, professores, vigia, assistente técnicos e merendeiras.

Tendo em vista a dificuldade que poderiam ocorrer na análise dos resultados e a importâncias de sua precisão, foi escolhido a forma quantitativa. Todas as respostas foram tabuladas e analisadas estatisticamente através de cálculos, além de fundamentação teórica e por meio da experiência pessoal da pesquisadora, que é servidora estadual há sete anos. Através desta análise foi possível fazer uma interpretação dos dados coletados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de satisfação e motivação no trabalho dos servidores da Escola Estadual Júlio César de Moraes Passos.

4.1 Perfil dos Servidores

De acordo com dados cedidos pelo Gestor da Escola Estadual Júlio César de Moraes Passos, podemos observar que há um certo equilíbrio quanto ao sexo feminino e masculino, grande parte tem nível superior, estão compreendidos predominantemente na faixa etária entre 30 e 50 anos.

ITEM	CLASSIFICAÇÃO	PROPORÇÃO (%)	QUANTIDADE	TOTAL
SEXO	MASCULINO	48,72	57	117
	FEMININO	51,28	60	
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FUNDAMENTAL	2,57	03	117
	MÉDIO	29,91	35	
	SUPERIOR	67,52	79	
FAIXA ETÁRIA	25 a 40	12,82	15	117
	41 a 50	56,41	66	
	51 a 60	27,35	32	
	Acima de 60	3,42	04	
TEMPO DE SERVIÇO	Menos de 5	3,42	04	117
	5 a 10	30,76	36	
	11 a 15	35,89	42	
	16 a 20	13,67	16	
	21 a 25	10,25	12	
	Acima de 25	5,4	7	

Tabela 1: Perfil dos servidores

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos na escola, 2019.

4.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES

Levando em consideração que o questionário foi criado baseando-se em afirmativas que refletissem o grau de satisfação e motivação dos servidores foram agrupadas as respostas com a finalidade de melhor visualização e compreensão dos dados. A seguir a compilação dos resultados após a lista de afirmativas utilizadas no questionário:

1. Estou satisfeito com minha remuneração.
2. Considero que as chefias possuem qualificação adequada para ocupar o cargo que possuem.
3. O ambiente físico e a estrutura da escola são apropriados para a realização de minhas tarefas.
4. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
5. A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação.
6. Sou reconhecido pelo trabalho que desempenho.
7. Considero que minhas atividades funcionais proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.
8. Tenho responsabilidades e autonomia no meu trabalho.
9. Sinto-me realizado profissionalmente por trabalhar nesta escola exercendo minha função.
10. Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.
11. Meu trabalho é muito importante e significativo para mim.
12. Trabalhando nesta escola percebo que meus esforços são recompensados e há justiça para quem trabalha com afinco.
13. Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.
14. Sou chamado para participar das decisões do meu setor.
15. Considerando minhas expectativas, objetivos e necessidades, considero-me um profissional motivado.

Questão	Disc. Tot.	Discordo	NCND	Concordo	Com. Tot.	Total
1	11	16	5	5	0	37
2	6	19	2	10	0	37
3	8	13	4	12	0	37
4	1	3	6	18	9	37
5	2	4	3	22	6	37
6	8	17	1	11	0	37
7	4	16	6	10	1	37
8	9	16	2	10	0	37
9	4	18	4	11	0	37
10	2	18	3	14	0	37
11	8	17	2	10	0	37
12	7	16	4	10	0	37
13	1	19	5	11	1	37
14	1	18	6	12	0	37
15	9	8	9	11	0	37
Total	81	218	62	177	17	555

Tabela 2: Resultado das questões.

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas do questionário, 2019.

Pode-se constatar a maioria dos funcionários está insatisfeito ou desmotivado com algum aspecto de sua vida profissional. As afirmações “Discordo” e “Discordo Totalmente”, que representam a favorabilidade negativa, totalizaram 53,87% das respostas, mostrando que para os servidores a maior parte das condições de trabalho precisam de melhorias. As afirmações “Concordo” e “Concordo Totalmente” totalizaram 34,96%, indicando uma menor favorabilidade positiva. A neutralidade representou 11,17%.

5 CONCLUSÃO

Motivação e Satisfação no trabalho é um tema que traz muitos desafios para se trabalhar pois envolve muitos aspectos subjetivos que devem ser catalogados de uma forma que fique bem clara e objetiva para a fácil análise e visualização dos resultados pelo pesquisador e pelo leitor.

O objetivo deste trabalho foi analisar os fatores organizacionais que influenciam na satisfação e motivação do servidor público da Escola Estadual Júlio César de Moraes Passos.

Quanto à análise dos fatores podemos constatar que os servidores desta escola estão insatisfeitos ou desmotivados com pelo menos um aspecto da vida profissional, o que engloba em sua maioria a remuneração, a qualificação da chefia, a falta de reconhecimento e de autonomia no trabalho. Além disso, foi verificado que os servidores consideram o trabalho pouco importante e significativo para eles (questão 11).

Já dentre os fatores que mais os motivam foram mais citadas as relações interpessoais com seus colegas de trabalho e a segurança da estabilidade do serviço público.

Assim, pode-se perceber que o desempenho dos servidores está sendo afetada pela falta de gestão de recursos humanos; é preciso que se aplique novas políticas organizacionais.

Como recomendação, deveria ser feita uma pesquisa minuciosa com todos os servidores para levantamento de dados para os recursos humanos, envolvendo todas as escolas do estado, para assim criar uma estratégia de melhoria na relação do servidor com a administração pública e para sanar problemas que contribuem para a desmotivação e insatisfação do servidor em seu local de trabalho. Implantação de uma administração baseada em conceitos mais modernos e treinamento dos gestores, que muitas vezes são professores que não tem conhecimento algum sobre gestão.

Outra sugestão seria modernizar os computadores e o sistema utilizado, pois com pouco contato com os servidores, percebe-se a grande insatisfação com esses itens. Como estão ultrapassados dificultam a realização dos trabalhos, tanto para assistentes técnicos como para professores.

Por fim, recomenda-se também o investimento na estrutura física da escola, quadros brancos, carteiras, cadeiras para funcionários entre outras coisas consideradas de primordial importância para o andamento diários de uma escola e para uma condição favorável de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 2008.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Setor Público**. Trabalho de Conclusão de curso (MBA em Gestão Pública) Instituto Brasileiro em Gestão de Negócios.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CUNHA M., Rego A., Cunha R., Cardoso C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Editora RH, 3ª Edição, 2004.
- FARIAS, Litieli Tadielo Bedinoto. **Fatores Motivacionais no Setor Público: Um estudo de Caso em um Campus Descentralizado de uma Universidade Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Cursos de Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo. Atlas 2002.
- LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994. Tradução de: La crise des motivations.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **Fundamentos de Gestão de Pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 320 p.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 316 p.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão De Pessoas**. São Paulo: Atlas 2000

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO.

Prezado (a) servidor (a),

Convido-lhe a participar da pesquisa sobre motivação dos servidores em educação da Escola Estadual Júlio Cesar de Moraes Passos no ambiente de trabalho sob responsabilidade da pesquisadora Gabriele Lima Silva, aluna do curso de administração e orientação do Prof^o Manoel Rodrigues Terceiro Neto da Universidade do Estado do Amazonas.

Sua participação é voluntaria e dar-se-á por meio do preenchimento desde questionário. Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, mas sua identificação será mantida em sigilo.

Você pode solicitar esclarecimentos sempre que sentir necessidade através do e-mail: gls.adm16@uea.edu.br.

Obrigada!

QUESTÕES

Em relação ao seu trabalho na Escola Estadual Júlio Cesar de Moraes Passos, avalie as afirmações e marque a alternativa que melhor se enquadra ao seu ponto de vista.

1. Estou satisfeito com minha remuneração.
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

2. Considero que as chefias possuem qualificação adequada para ocupar o cargo que possuem.
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

3. O ambiente físico e a estrutura da escola são apropriados para a realização de minhas tarefas.
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

4. Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

5. A estabilidade do serviço público me traz segurança e satisfação.
 - Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

6. Sou reconhecido pelo trabalho que desempenho.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
7. Considero que minhas atividades funcionais proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
8. Tenho responsabilidades e autonomia no meu trabalho.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente
9. Sinto-me realizado profissionalmente por trabalhar nesta escola exercendo minha função.
- Discordo totalmente
 - Discordo
 - Não discordo e nem concordo
 - Concordo
 - Concordo totalmente

10. Meu trabalho oferece oportunidades de progresso na carreira.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. Meu trabalho é muito importante e significativo para mim.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. Trabalhando nesta escola percebo que meus esforços são recompensados e há justiça para quem trabalha com afinco.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente.

13. Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

14. Sou chamado para participar das decisões do meu setor.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

15. Considerando minhas expectativas, objetivos e necessidades, considero-me um profissional motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente