

A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios (RJ)

O presente trabalho tem como objetivo identificar os fatores que impactam na motivação dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios, uma vez que esta contribui para a proposta de eficiência, exigência da nova tendência mundial em Gestão Pública. Considerando a falta de motivação dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios, faz-se necessário estudar as teorias mais importantes sobre a motivação e conhecer o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) como um mecanismo útil para estabelecer regras claras e justas para desempenho, promoção, concessão de benefícios e remuneração. No Brasil, a Lei nº 11.738/2008 definiu que todos os profissionais do magistério devem ser abrangidos pelo plano de carreira e remuneração. Com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, ficou estabelecido que os entes federativos deveriam valorizar os profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência do PNE. No município de Três Rios, o Plano de Carreiras, Cargos e Salários é regido pela Lei nº: 4.312/2016. Neste contexto, foi realizada a pesquisa de natureza qualitativa e descritiva. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o questionário online, tendo como fundamentação teórica estudos como os de Maslow (1954), Herzberg (1959) e McGregor (1999), de gestão pública e o PCCS do município. Como resultado, através da análise de conteúdo, identificou-se que as principais causas da falta de motivação encontram-se no descumprimento do que está estabelecido no PCCS vigente, o que impacta negativamente no desempenho dos profissionais que atuam no ensino fundamental do município e consequentemente, na qualidade da prestação do serviço à sociedade. Conclui-se que os fatores motivacionais devem ser tratados como questão relevante e serem devidamente acompanhados, visto que há discordâncias que podem influenciar na eficiência e na qualidade do serviço público prestado.

Palavras-chave: Motivação; Gestão Pública; Gestão de Pessoas; PCCS; PMTR.

Motivation in the public sector: the case of elementary school teachers of the municipality of Três Rios (RJ)

This work aims to identify the factors that impact the motivation of elementary school teachers in the municipality of Três Rios, since this contributes to the efficiency proposal, a requirement of the new global trend in Public Management. Due to the lack of motivation of elementary school teachers in the municipality of Três Rios, it is necessary to study the most important theories about motivation and to know the Career, Positions and Salaries Plan (PCCS) as a useful mechanism to establish clear and fair rules for performance, promotion, granting benefits and remuneration. In Brazil, Law No. 11,738/2008 defined that all teaching professionals should be covered by the career and remuneration plan. With the approval of the National Education Plan (PNE), Law No. 13,005 of June 25, 2014, it was established that federative entities should value the teaching professionals of public basic education networks to equate their average income with that of other professionals with equivalent education, until the end of the sixth year of validity of the PNE. In the municipality of Três Rios, the Career, Positions and Salaries Plan is governed by Law No. 4.312/2016. In this context, a qualitative and descriptive research was carried out. For data collection, bibliographic research and interview were used, based on theoretical foundations of studies such as Maslow (1954), Herzberg (1959) and McGregor (1999), public management and the PCCS of the municipality. As a result, through content analysis, it was identified that the main causes of lack of motivation lies in the non-compliance with what is established in the current PCCS, which negatively impacts the performance of professionals working in the elementary school of the municipality and, consequently, on the quality of the service delivery to society. It is concluded that motivational factors should be treated as a relevant issue and be properly monitored, since there are disagreements that may influence the efficiency and quality of the public service provided.

Keywords: Motivation; Public Management; People Management; PCCS; PMTR.

Topic: **Liderança e Motivação**

Received: **02/01/2023**

Approved: **10/02/2023**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Ludmila Talita Galheiro Viana 

Universidade Federal Fluminense, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9087449404825185>
<https://orcid.org/0009-0004-6576-7365>
lulita_jf@hotmail.com

Ana Cristina Alves da Silva 

Universidade Federal Fluminense, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6433215244356295>
<https://orcid.org/0009-0006-4475-5052>
alves_@hotmail.com

Danisia Olivia Dias Vantine 

Universidade Federal Fluminense, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/6924000898929004>
<https://orcid.org/0009-0002-1801-370X>
nisivantine@hotmail.com



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0003

Referencing this:

VIANA, L. T. G.; SILVA, A. C. A.; VANTINE, D. O. D.. A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios (RJ). **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.14, n.1, p.33-45, 2023. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2023.001.0003>

INTRODUÇÃO

A motivação humana sempre foi um grande desafio para as organizações, principalmente no que se refere às instituições públicas, pois esta é um fator que se relaciona diretamente com o bem-estar do servidor no ambiente de trabalho e afeta a eficiência e a qualidade dos serviços prestados (FREITAS, 2010).

Os estudos sobre a motivação não se limitam a questões do ambiente e de recompensas externas ao trabalhador, mas abrangem também as características da tarefa desempenhada, bem como os aspectos internos desta, como por exemplo, o relacionamento interpessoal e a autonomia (KUROGI, 2008).

Para Bergamini (2008), o estudo da motivação é aplicado a todas as áreas da atividade humana e é, em especial, a área reservada às organizações que empregam grande parte de seus esforços no intuito de poder compreender quais objetivos motivacionais são mais constantemente procurados no trabalho.

Satisfação ou insatisfação são elementos fundamentais no processo de motivação num determinado indivíduo, induzindo nele uma reação positiva ou negativa. Algumas teorias da motivação deixam claro que deve haver um estímulo para que o trabalhador realize suas atividades, além dos fatores internos e externos que se completam para formar o ciclo motivacional. (TRINDADE, 2016)

Segundo Santana et. al (2019), a motivação impulsiona as pessoas a alcançarem seus objetivos, seja na vida pessoal ou profissional, podendo colaborar para a melhoria dos serviços públicos. Para Carvalho e Silva (2019), a compreensão dessa temática é relevante quando se busca a melhora dos resultados de uma organização, visto que a motivação é um fator que concorre diretamente com o bem-estar do servidor no ambiente de trabalho e na qualidade dos serviços por eles prestados.

Para o presente trabalho, além do estudo das teorias motivacionais, faz-se necessário conhecer o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do município de Três Rios, a fim de embasar os fatores motivacionais relacionados ao problema de pesquisa. A elaboração de um Plano de Carreiras é a determinação legal, imposta pelo artigo 39 da Constituição Federal:

Art. 39. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas. (BRASIL, 1988)

Posteriormente, a Lei nº 11.738/2008 definiu que todos os profissionais do magistério devem ser abrangidos pelo plano de carreira e remuneração e com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014, ficou estabelecido que os entes federativos deveriam valorizar os profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência do PNE. No município de Três Rios, através da Lei nº: 4.312/2016 foi instituído no âmbito do município de Três Rios o PCCS dos servidores públicos.

O PCCS é o instrumento que possibilita ao gestor público e ao servidor o estabelecimento de estratégias de carreira, estratégias de remuneração, desenvolvimento pessoal, treinamento e capacitação, de forma que as pessoas sejam a chave de transformação da realidade do serviço público e deve ser estruturado de forma que possibilite a elevação salarial combinada com o aumento da responsabilidade e da

complexidade das funções exercidas pelo servidor (SILVA, 2021).

Essa estruturação estabelece a divisão da tabela salarial em classes, graus, níveis e referências, de forma a proporcionar graduações salariais que possam ser buscadas pelo servidor através do cumprimento dos requisitos estabelecidos pelo órgão competente da administração pública.

Por este motivo, os gestores públicos e principalmente a área de Gestão de Pessoas devem se preocupar continuamente com a reavaliação de suas práticas administrativas, pois são responsáveis pelos colaboradores e devem entender a importância da influência motivacional sobre os trabalhadores, o que reflete diretamente na satisfação individual do empregado, na produtividade e no alcance geral das metas organizacionais (AVARISTO et al., 2019).

Para tanto, a delimitação do tema “A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental no município de Três Rios – RJ.”, quer responder quais as causas da falta de motivação dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios no trabalho tendo como pano de fundo o Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS).

O efeito inverso da motivação, gera pessoas insatisfeitas, com elevados índices de ansiedade, suscetíveis a doenças psicossomáticas, depressão, improdutivas, fadigadas e ainda com bloqueio de desenvolvimento, pois cada pessoa é movida por diferentes fatores intrínsecos ou extrínsecos e é de suma importância que os gestores tenham o conhecimento e sensibilidade para compreender isso e consigam promover a motivação dos colaboradores (FREITAS, 2010).

De acordo com Freitas (2010), os fatores intrínsecos estão voltados para os objetivos e metas individuais, os desejos pessoais, o bem-estar etc. e tornam-se a força estimuladora para o alcance de novos objetivos. Os fatores extrínsecos estão relacionados aos benefícios externos, como por exemplo, benefícios, salários, ambiente de trabalho etc.

Para que o objetivo do presente estudo seja atingido, justifica-se que os gestores públicos precisam conhecer as teorias motivacionais, pois estas contribuem para a formulação de estratégias de gestão inter e intrapessoais visando o bem-estar do servidor no ambiente de trabalho e, conseqüentemente para o bem-estar profissional e social. O artigo tem por objetivo geral identificar quais os fatores impactam na motivação dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios.

REVISÃO TEÓRICA

As teorias da Motivação

As teorias motivacionais foram inspiradas em estudos advindos da Psicologia. Para alguns autores, essas teorias podem ser divididas em dois grupos conforme o quadro 1. De acordo com Avaristo et al. (2019, baseados em BERGAMINI, 2008), as teorias de conteúdo estão relacionadas com aquilo que é intrínseco ao indivíduo e com o ambiente ao qual está inserido e que, oferece sustentação ao seu comportamento. Já as teorias de processo apresentam características mais dinâmicas, o que possibilita a compreensão dos processos cognitivos que influenciam os comportamentos dos indivíduos.

Quadro 1: Principais Teorias da Motivação.

Teorias de Conteúdo	Autor	Teorias de Processo	Autor
Teoria das necessidades	Maslow (1954)	Teoria da dissonância cognitiva	Festinger (1957)
Teorias dos dois fatores	Herzberg (1959)	Teoria da equidade	Adams (1963)
Teorias X e Y	McGregor (1999)	Teoria da expectativa	Vroom (1964)
Poder, afiliação e realização	McClelland (1961)	Estabelecimento de metas	Locke (1968)

Fonte: Adaptada de Avaristo et al. (2019).

Uma das teorias mais importantes e que serviu de base para outras é a Teoria das Necessidades de Maslow, que entende a motivação como um impulso genérico que surge no intuito de suprir necessidades. Maslow apresenta cinco categorias de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, autoestima e autorrealização, colocadas em forma de uma pirâmide, a fim de representar uma hierarquia de necessidades, que determina a prioridade, no caso de duas ou mais necessidades coexistirem em determinado momento. Para Maslow, o comportamento é definido pela necessidade insatisfeita que está mais abaixo na hierarquia (FREITAS, 2010).

Herzberg estudou a motivação e a satisfação no contexto do ambiente de trabalho, categorizando os fatores de satisfação em higiênicos e motivacionais, daí o nome de Teoria dos Dois Fatores. Para ele, o que está relacionado ao conteúdo do cargo ou às tarefas que o indivíduo desempenha são fatores intrínsecos que induzem a satisfação, ou seja, motivadores. Por outro lado, os fatores ligados ao ambiente e às condições de trabalho, são fatores extrínsecos. Herzberg diferenciou motivação de satisfação: a primeira é uma propensão para a ação, originada de uma necessidade, enquanto a segunda é algo que sacia a necessidade (PILATTI, 2012).

McGregor é autor da Teoria X, que baseando-se nos estudos de Elton Mayo, crê que o homem é um ser isento de motivação para realizar suas tarefas, preferindo ser conduzido a imputar suas próprias iniciativas. Baseado em Maslow, McGregor revê suas proposições e apresenta a Teoria Y, que se baseia na ideia de que o ser humano é motivado, em especial, por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as da organização (FREITAS, 2010).

McClelland se refere ao “poder, afiliação e realização”. Em seus estudos sobre os componentes da motivação humana, o autor identificou três motivos sociais principais: “poder” que se caracteriza pela necessidade de exercer influência sobre outros indivíduos, além de levar as pessoas a valorizar a autoridade, tanto como chefes, quanto como subordinados; “afiliação” que sugere que as pessoas têm a necessidade de manter relações interpessoais, valorizando mais o contato pessoal do que as tarefas e a produtividade, além de serem queridas pelo grupo e avessas à rejeição; e motivo da “realização” que diferencia os indivíduos pela necessidade de alcance da auto realização por intermédio da tarefa, preferindo tarefas criativas às rotineiras, buscando objetivos realizáveis, a fim de que seus esforços influenciem nos resultados, mitigando as chances de fracasso (AVARISTO et al., 2019).

Dentro das teorias de processo, a primeira abordagem é a de Festiger que estudou sobre a Dissonância Cognitiva, definindo-a como um mecanismo inconsciente que faz com que o indivíduo busque informações que privilegiem uma escolha em detrimento das outras opções, justificando e defendendo sua

escolha (AVARISTO et al., 2019).

Adams desenvolveu a Teoria da Equidade dentro do contexto das organizações de trabalho com o intuito de explicar a reação dos trabalhadores às suas respectivas remunerações, dentro do preceito aristotélico de que “o justo é o proporcional”, ou seja, coloca que uma determinada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre as contribuições e os resultados obtidos é igual à mesma razão de outro indivíduo com que a pessoa se compara. Caso as razões sejam desiguais, ocorre a inequidade, o que pode despertar tensão e conseqüente nulidade da busca do atingimento da equidade (AVARISTO et al., 2019).

A Teoria da Expectância, proposta por Victor Vroom, é um modelo motivacional complexo, aceito e explorado internacionalmente. O autor considera três variáveis determinantes na motivação do indivíduo: valência, instrumentalidade e expectância, além da capacidade individual de distinção entre elas. O produto dessas três variáveis leva à força motivacional de cada pessoa em relação aos fatores presentes no ambiente de trabalho, em que a valência está ligada à importância que o indivíduo dá a determinado fator, a instrumentalidade está relacionada à possibilidade de se conseguir recompensas como consequência do esforço desempenhado e a expectância é a esperança individual de atingir determinados resultados (AVARISTO et al., 2019).

A Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke fundamenta-se na sincronia de certos fatores determinantes do comportamento humano, como os valores e as metas. Para ele, tais fatores são os responsáveis por iniciar um comportamento dirigido para determinada meta, o ciclo passa por uma fase de reforço e *feedback*, o qual fornecerá os *inputs* para o reinício do processo (AVARISTO et al., 2019).

Gestão Pública

A gestão Pública vem redefinindo as estruturas gerenciais e administrativas. Influenciada pelo formato privado, o desafio, atualmente, é transformar o ambiente burocrático, normativo e inflexível em ambientes promotores de melhores serviços prestados aos cidadãos brasileiros. Para tanto, é necessário, ter pessoas motivadas, bem remuneradas e um ambiente de bom relacionamento interpessoal. A política interna e a cultura existente também influenciam diretamente na satisfação e motivação dos servidores (CARVALHO et al., 2019). Para Silveira (2020), é possível identificar características de comportamento dos servidores públicos conforme os modelos de gestão pública patrimonialista, burocrática ou gerencial (Quadro 2).

Quadro 2 - Principais comportamentos dos servidores públicos por modelo de gestão.

Servidor patrimonialista	Servidor burocrático	Servidor gerencial
Acesso ao serviço por indicação de autoridade superior;	Obtenção do cargo por mérito (concurso público);	Cargo por concurso público ou cargo comissionado/estágio
sem autonomia/individualidade;	sem autonomia/individualidade, dependente de regras e regulamentos;	com mais autoridade (<i>empowerment</i>);
centralizador nas decisões;	centralizador nas decisões;	delegação de atividades;
independe de conhecimento técnico para manutenção do cargo;	competente tecnicamente e especialista em sua área de conhecimento;	competente tecnicamente com conhecimento geral e específico sobre a legislação e normas legais referentes à gestão pública;
representa a vontade do superior	conhecimento sobre a legislação e	racional na divisão do trabalho;

hierárquico;	normas legais restritas à sua área de atuação;	
leal ao superior hierárquico;	formal nas comunicações;	serviços com menor custo e maior qualidade (eficiência);
seguidor irrestrito da hierarquia e autoridade superior;	racional na divisão do trabalho;	busca de capacitação contínua;
não diferencia o bem público dos bens particulares.	impessoal nas relações;	valorização do desempenho, voltado para a obtenção de resultados;

Fonte: Silveira (2020, baseado no modelo de SOUZA et al., 2013).

Além dessas, são características do servidor burocrático: seguidor de hierarquia e autoridade; cumpridor irrestrito de rotinas e procedimentos padronizados e voltado ao processo administrativo e à estrutura do Estado. Outras características do servidor gerencial: visão sistêmica; proatividade; gestão voltada para o cidadão visto como cliente dos serviços públicos; criatividade e inovação na busca de soluções que fogem aos procedimentos rotineiros; busca por transparência nas ações e fluxos de informações na organização, gestão participativa de comunidade interna e externa; flexibilidade e simplificação dos processos administrativos; cultura de cooperação e troca de conhecimento para aprendizagem organizacional.

Percebe-se que as influências dos modelos de gestão, as atribuições, as expectativas de comportamento, as influências do gestor nas relações humanas e autonomia do servidor público influenciam diretamente no desempenho deste.

Gestão de pessoas no setor público

Na gestão pública brasileira, a preocupação com a gestão de pessoas assumiu destaque de forma progressiva tanto nas pesquisas científicas quanto nas políticas de gestão de pessoas, a partir do Plano Nacional de Desenvolvimento Pessoal (PNDP), instituído pelo Decreto Lei nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, que trouxe para o centro das discussões o desenvolvimento dos servidores públicos federais, reforçando a utilização de técnicas de gestão para fins de aperfeiçoamento de pessoal (BRASIL, 2006) e o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) em 2014.

Segundo Marzzoni et al. (2020), a gestão de pessoas no setor público possui o desafio de seguir o que rege a legislação da área, buscando a excelência e boas práticas de gestão voltadas para um melhor desempenho dos servidores através de políticas baseadas nas novas perspectivas, ao mesmo tempo em que encontra pessoas com conceitos conservadores.

Tais implicações institucionais, culturais e estruturais limitam a autonomia do setor de gestão de pessoas de alinhar suas práticas à estratégia da entidade de forma mais restritiva, dado a supremacia do tempo de serviço sobre as competências individuais, dentre outros fenômenos disfuncionais relacionados aos servidores (PATRICIO, 2021).

Ainda segundo Patricio (2021), os traços culturais limitam a gestão pública devido ao excessivo apego às legislações e à formalidade, a coexistência de traços do patrimonialismo e individualismo atrelado à impessoalidade e ao mérito da burocracia profissional, o histórico de descontinuidade e dificuldades na estruturação de seus sistemas dificultam a operacionalização de novas práticas de gestão, bem como a

legislação de pessoal do serviço público municipal; estruturas rígidas que não permitem mobilidade funcional, contrato de trabalho com termos diferenciados, capacidade de recompensar ou punir são alguns traços que mantêm as barreiras para mudanças na gestão de pessoas.

De acordo com Cavalcante et al. (2017), as diversas reformas e tentativas produziram desconfianças e resistência a mudanças na área de gestão de pessoas no setor público, além de confirmar a coexistência de uma burocracia qualificada e outra clientelista. Assim, a insatisfação dos cidadãos com a qualidade dos serviços públicos esbarra em entraves que o próprio setor possui de se desenvolver à altura da demanda social, inclusive quanto à gestão de pessoas.

O PCCS Lei nº: 4.312/2016: Importância, Impactos e Contribuições

O Plano de Carreiras é um instrumento de determinação legal, imposta pelo artigo 39 da Constituição Federal. A publicação da Emenda Constitucional nº 19/98 trouxe novos desafios ao serviço público, bem como a lei nº 11.738/2008 que definiu que todos os profissionais do magistério devem ser abrangidos pelo plano de carreira e remuneração (PATRICIO, 2021).

Com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE), lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, ficou estabelecido que os entes federativos deveriam valorizar os profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos demais profissionais com escolaridade equivalente.

Para o presente trabalho, é necessário conhecer o município de Três Rios. O estudo socioeconômico desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ) aponta que Três Rios é um município pertencente à Região Centro-Sul Fluminense, com uma área total de 326,1 quilômetros quadrados, correspondentes a 10,7% da área da Região Centro-Sul Fluminense (TCE-RJ, 2021).

A Pesquisa de Informações Básicas Municipais, conhecida como MUNIC, em sua versão no ano de 2020, apontou as características do quadro de pessoal de Três Rios onde a administração municipal é composta por um total de 3.021 (três mil e vinte e um) servidores, distinguindo-os entre subordinados à administração direta e à administração indireta (IBGE, 2020).

O Plano de Carreira, Cargos e Salários (PCCS) do município foi instituído pela Lei 4.312/2016 e expõe cada posto de trabalho, com as respectivas funções e perfis profissionais, além dos salários correspondentes. Nele, contém também as regras de ascensão dentro da instituição, bem como a política salarial previstas de forma clara e transparente.

Com uma política de remuneração justa, adequada e transparente, os servidores sentem-se naturalmente motivados a se dedicarem cada vez mais para atingirem os objetivos pessoais e que contribuem com a missão da instituição.

É possível verificar que os níveis de atuação são definidos de acordo com a formação e o tempo de experiência, o que colabora para que os servidores saibam as possibilidades de ascensão na carreira. No entanto, não existem registros das habilidades profissionais para avançar os níveis.

Com a utilização do PCCS, não há o risco de pessoas com o mesmo cargo receberem valores

diferentes, tornando-se um registro de suma importância e função para o funcionamento da instituição, pois promove igualdade e justiça entre os trabalhadores, já que garante transparência nos processos de promoção e aumentos salariais.

METODOLOGIA

O presente trabalho teve por base a pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa e descritiva, pois observou o fenômeno estudado, ou seja, as causas da falta de motivação dos professores do ensino fundamental no município de Três Rios.

A população considerada para o estudo pertence ao quadro de efetivos profissionais da Secretaria Municipal de Educação, Ciência e Tecnologia (SMECT) do município de Três Rios que atuam na educação infantil e fundamental. A amostra, por conveniência considerada na pesquisa, foi selecionada da população de 589 servidores públicos atuantes no magistério municipal como servidores efetivos, contratados e estagiários.

A coleta de dados se deu por meio de questionário *online*, aplicado através do link da plataforma *Google Forms*, preservando-se o anonimato do servidor. Foram respondidos 67 questionários, no período de outubro a novembro de 2022. O questionário proporciona menor risco de distorção e uniformidade na análise das informações obtidas (MARKONI et al., 2017). O questionário foi composto por afirmativas com respostas fechadas voltadas para fatores motivacionais constantes no referencial teórico, divididas em 5 variáveis conforme a Escala *Likert*, as quais deveriam ser respondidas com “Concordo plenamente, Concordo, Nem concordo nem discordo, Discordo e Discordo”.

A análise e a interpretação dos dados foram feitas de modo a se verificar o atendimento ao objetivo proposto, ratificando a necessidade de identificar quais as causas da falta de motivação dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios.

Após a fase da aplicação dos questionários, foi elaborada uma planilha no *Microsoft Excel* para registro e análise dos dados coletados, para melhor compreensão e apresentação dos resultados, as respostas foram tabuladas em planilha *Excel*, analisadas de acordo com as respostas e apresentadas utilizando-se de tabelas e gráficos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos após a aplicação do questionário aos servidores públicos estão apresentados a seguir. Para conhecimento do perfil da amostra, foi elaborada a tabela 1 com o resultado sobre sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço. Para os demais resultados foram elaborados gráficos sendo respeitado o anonimato do servidor.

Observa-se que 91% dos entrevistados são do sexo feminino e 9% do sexo masculino. Destes, 47% dos servidores estão na faixa etária entre 36 e 45 anos, 26% entre 26 e 35 anos, 24% acima de 45 anos e 3% entre 18 e 25 anos. O maior percentual dos servidores pertence à graduação com 56%, 24% pós-graduado, 18% com ensino médio e 2% mestrado. O tempo de serviço em anos expressa grande maioria 59% entre 6 e

10 anos, 3% de 2 a 5 anos e até 1 ano.

Tabela 1: Perfil dos Servidores.

ITENS	ALTERNATIVAS	RESULTADO
Sexo	Feminino	91%
	Masculino	9%
Faixa Etária	entre 18 e 25 anos	3%
	entre 26 e 35 anos	26%
	entre 36 e 45 anos	47%
	acima de 45 anos	24%
Escolaridade	Ensino médio	18%
	Graduado	56%
	Pós-graduado	24%
	Mestrado	2%
Tempo de serviço	até 1 ano	3%
	de 2 a 5 anos	3%
	de 6 a 10 anos	59%
	de 11 a 15 anos	24%
	acima de 15 anos	11%

A maioria dos servidores respondentes exercem a função de monitora de creche, representada por 44%, seguido por professores com 21%, auxiliar administrativo com 8%, cozinheira com 5% e outras funções com menores percentuais. A análise das perguntas afirmativas e específicas a respeito do tema, apresentam os gráficos a seguir.

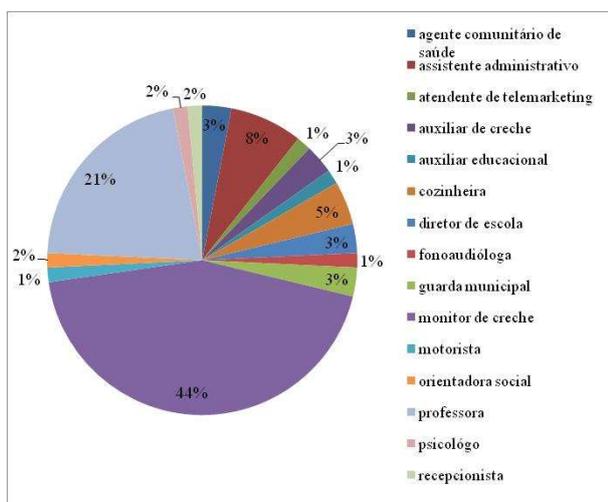


Gráfico 1: Função dos servidores.

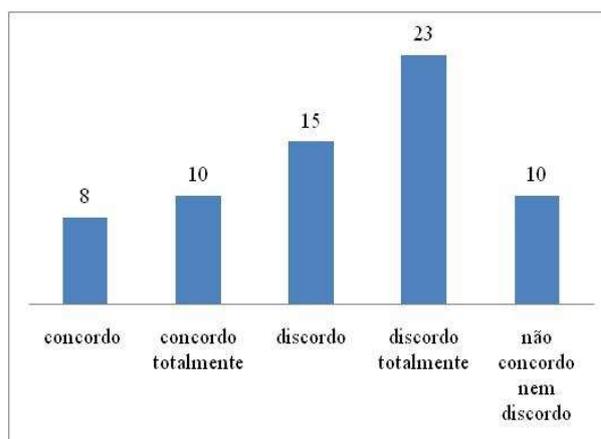


Gráfico 2: Os planos de carreira motivam.

A maioria, 23 servidores discordam totalmente e 15 discordam que os planos de carreira são compatíveis com as necessidades de motivação do servidor e de manutenção do equilíbrio da organização pública para a sua devida prestação de serviço. 10 não concordam nem discordam, 10 concordam totalmente e 8 concordam.

Um plano de carreira pode ser fonte de motivação, de acordo com Herzberg (1959) que relacionou conteúdo do cargo ou tarefas. O plano de carreira mostra uma possibilidade de crescimento profissional, aumento de remuneração e de trabalho em atividades que o servidor deseja, pois tem por finalidade promover o desenvolvimento da organização por meio do melhor aproveitamento das pessoas, oferecendo a estas, condições de autorrealização.

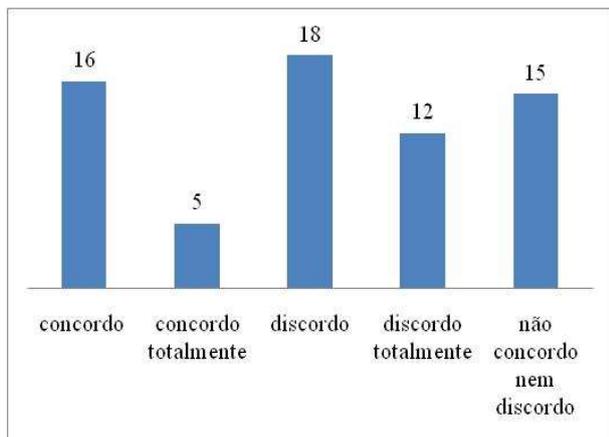


Gráfico 3: Atividades desempenhadas alinhadas à estratégia.

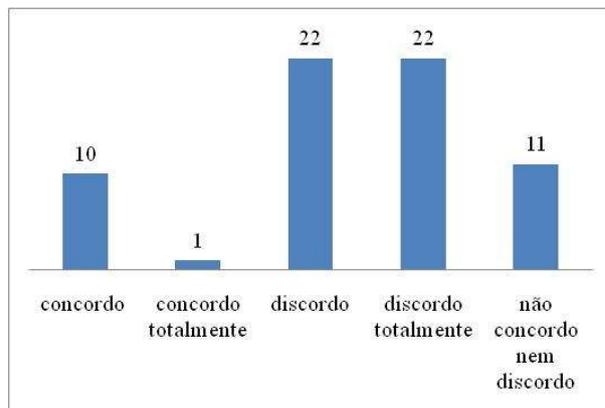


Gráfico 4: Clareza na Política de RH.

Sobre a afirmativa as atividades desempenhadas estão alinhadas à estratégia organizacional, 18 discordam, 16 concordam, 15 não discordam nem discordam, 12 discordam totalmente e 5 concordam totalmente. De acordo com Herzberg (1959), as políticas administrativas são fatores extrínsecos que motivam as pessoas e a ausência desses aspectos pode causar a insatisfação dos servidores.

A respeito da clareza do objetivo de a política de recursos humanos no setor público ser comunicado com clareza, 22 discordam e 22 discordam totalmente, 11 não concordam nem discordam, 10 concordam e apenas 1 concorda totalmente.

As políticas de recursos humanos quando devidamente esclarecidas podem trazer benefícios para a organização e esta pode desenvolvê-las conforme as diretrizes estabelecidas e variar de acordo com ambiente que está inserida.

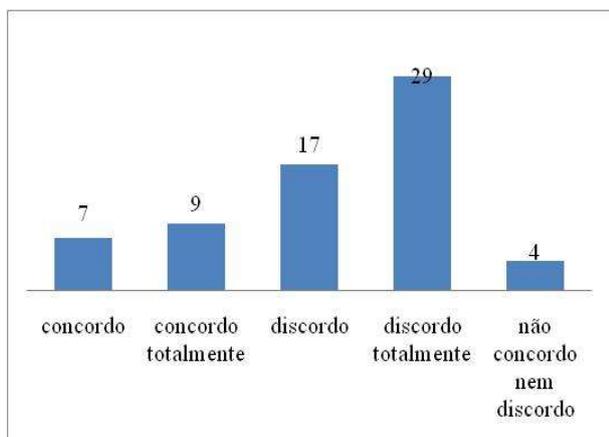


Gráfico 5: Estrutura de carreira estimula capacitação.

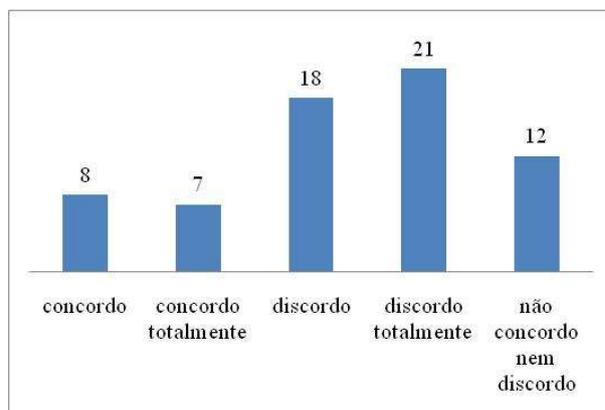


Gráfico 6: A estratégia de capacitação contribui para o aprimoramento do colaborador.

A respeito da estrutura de carreira estimular o servidor a buscar capacitação e a melhorar seu desempenho, 29 discordam totalmente, 17 discordam, 9 concordam totalmente, 7 concordam e 4 não concordam nem discordam.

A estrutura de carreira é um dos pontos que favorecem o desempenho dos profissionais e este impacta diretamente nos resultados de qualquer empresa. A estrutura de carreira está vinculada ao Plano de cargos e salários, que é uma ferramenta que visa motivar o colaborador através do desenvolvimento

profissional dentro da empresa, agregando valores e trazendo benefícios para a vida pessoal e profissional, e conseqüentemente favorece a organização conforme a Teoria X de McGregor (1999).

A estratégia de capacitação possibilita o aprimoramento constante do servidor para que possam e atinjam o perfil desejado, é uma afirmativa cuja maioria 21 discordam totalmente e 18 discordam, 12 não concordam nem discordam. Apenas 8 concordam e 7 concordam totalmente.

A capacitação é uma ferramenta importante para o desempenho de qualquer função, portanto está ligada ao cotidiano no cumprimento das atividades dentro das organizações, assim torna-se importante para o aperfeiçoamento das habilidades necessárias ao bom desempenho profissional.

O investimento em capacitação e aperfeiçoamento não é garantido por lei pela maioria das prefeituras, acabando por evidenciar a acomodação do servidor público, que, pela falta de incentivos e desafios, não busca aprimoramento profissional; o que resulta no comprometimento do desenvolvimento de suas funções.

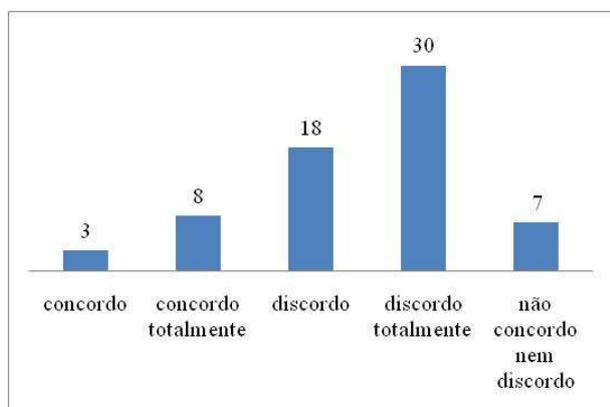


Gráfico 7: A estrutura de incentivos estimula o servidor.

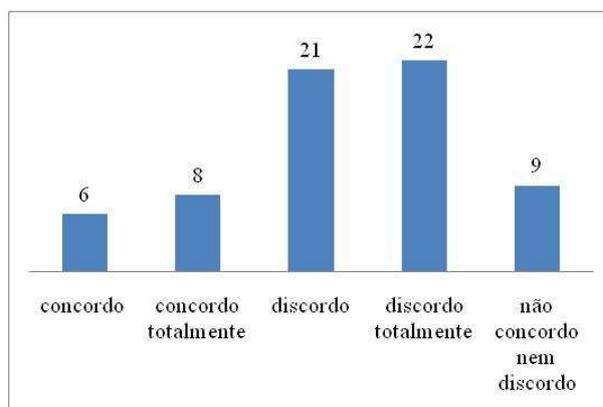


Gráfico 8: A estrutura de avaliação favorece a progressão do servidor.

A afirmativa sobre a estrutura de incentivos (remuneração, benefícios, prêmios) estimula o servidor para um desempenho adequado teve um número de discordância significativo em que 30 discordam totalmente e 18 discordam. 7 não concordam nem discordam, 8 concordam totalmente e 3 concordam.

Adotar um sistema para recompensar o desempenho e os resultados do servidor é fundamental para garantir uma prestação de serviço de qualidade ao cidadão, uma vez que a recompensa quando bem distribuída e aplicada serve como reforço positivo do comportamento. No entanto, dentre os desafios impostos ao gestor público, a distinção de uma estrutura de incentivos que promova a justiça remuneratória é, também complexa, pois envolve uma série de variáveis.

A estrutura de avaliação (desempenho, necessidade de capacitação) favorece a progressão do servidor obteve 22 discordam totalmente e 21 discordo, 9 não concordo nem discordo, 8 concordo totalmente e 6 concordam.

Este resultado demonstra que a instituição pública tem feito da avaliação de desempenho um processo burocrático, não conferindo a ela seu caráter fundamental de contribuir para a qualidade e eficiência do trabalho prestado pelo servidor.

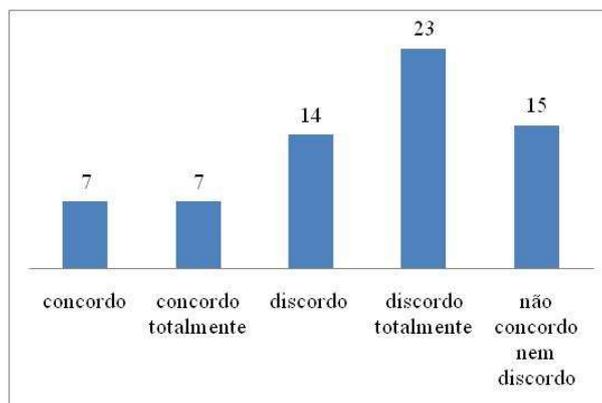


Gráfico 9: O clima organizacional favorece o desempenho.

O Clima Organizacional percebido favorece o trabalho desempenhado é uma afirmativa que teve 23 discordam totalmente e 14 discordam, 15 não concordam nem discordam, 7 concordam totalmente e 7 concordam.

Os fatores do clima organizacional influenciam questões como satisfação, motivação, eficiência e eficácia no trabalho, e são as variáveis decorrentes desses fatores que tornam o ambiente de trabalho com um clima favorável ou não, e definem se o setor terá resultados positivos.

Espera-se que o resultado apresentado permita verificar a importância da motivação no setor público, pois esta visa promover a satisfação dos servidores, no exercício de suas funções e no desenvolvimento das atividades, refletindo em satisfação no ambiente de trabalho do servidor, o que pode impactar em um excelente serviço de atendimento para a sociedade.

CONCLUSÃO

Tendo em vista a análise dos resultados, conclui-se que a maioria dos servidores entrevistados discordam das afirmativas propostas, ou seja, com os fatores motivacionais relacionados no atual PCCS. Tais constatações devem ser observadas pontualmente pelo setor responsável.

Conforme exposto no referencial teórico, os programas motivacionais devem se adequar à organização, entendendo o contexto no qual está inserida e basear-se nos fatores motivacionais que são relevantes para os funcionários.

É importante, no entanto, que os órgãos públicos, através do gestor, valorizem os servidores, diversifiquem os estímulos motivacionais e ofereçam condições de trabalho que estejam alinhadas com as políticas e diretrizes, às estratégias e às propostas evidenciadas no PCCS, já que este não é padronizado.

Conclui-se que se faz urgente atentar-se para os fatores motivacionais como questão relevante a ser observada, visto que os resultados apresentaram discordâncias nas afirmativas em sua maioria, o que pode influenciar na eficiência do setor público.

REFERÊNCIAS

AVARISTO, J. A. C.; SOUZA, M. E.. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura. *Brazilian Applied Science Review*, v.3, n.1, p.313-332, 2019.

BERGAMINI, C. W.. **Motivação nas organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOAVENTURA, V. R.. Estudo de clima organizacional em uma instituição pública de ensino da região do Alto Paranaíba (MG). *ForScience*, v.7, n.2, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, 2016.

CARVALHO, J. N. F.; SILVA, A. S.. Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, v.9, n.2, p.306-321, 2019. DOI: <http://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P.. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. *Revista de Administração Pública*, v.51, n.1, p.1-26, 2017. DOI: <http://doi.org/doi.org/10.1590/0034-7612144002>

FREITAS, M. L.. **A importância da motivação dos servidores públicos**. Assis: FEMA, 2010.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Brasil em síntese**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

KUROGI, M. S.. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. *Revista de Ciências Gerenciais*, v.12, n.16, p.63-76, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas; GEN, 2017.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A.. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Investigação, Sociedade e Desenvolvimento*, v.9, n.7, p.e449974364, 2020. DOI: <http://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>

PATRICIO, H. G. F. T.. **Instrumento de suporte à avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos da UFRRJ**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2020.

PILATTI, L. A.. Qualidade de vida no trabalho e Teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*. Ponta Grossa, v.4, n.1, 2012.

SANTANA, B. T.; PAPANANA, A. P. F.; SANTOS, J. C.; COELHO, U. A. A.; PEREIRA, J. J.; FERREIRA, J. D.. A importância da motivação no serviço público. In: CONGRESSO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA, INICIAÇÃO CIENTÍFICA E EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA, 4. *Anais*. Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, 2019.

SILVA, D. A.. **Avaliação de desempenho como instrumento de gestão no setor público: um estudo na prefeitura municipal de Três Rios**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2021.

SILVEIRA, C. S. R.. **Clima organizacional no setor público: estudo de caso**. Três Rios: Instituto Três Rios, 2020.

TCE. Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. Secretaria Geral de Planejamento. **Estudos Socioeconômicos dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: TCE, 2021.

TRES RIOS. **Lei Municipal nº: 4.312 de 04 de abril de 2016**. Institui o PCCS. Três Rios: DOM, 2016.

TRINDADE, E. L.. **Motivação no espaço organizacional: um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA**. Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cachoeira, 2016.

Os autores detêm os direitos autorais de sua obra publicada. A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detêm os direitos materiais dos trabalhos publicados (obras, artigos etc.). Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas ou digitais sob coordenação da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.