



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

DAIANE CRISTINE FREIRE MARQUES

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO PLANEJADO E MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Recife
2023

DAIANE CRISTINE FREIRE MARQUES

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO PLANEJADO E MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, na Área de concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional, Como Requisito do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Taciana de Barros Jerônimo

**Recife
2023**

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

M357e

Marques, Daiane Cristine Freire
Estudo sobre comportamento planejado e motivação dos servidores na
administração pública / Daiane Cristine Freire Marque. – 2023.
78 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dra. Taciana de Barros Jerônimo.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco,
CCSA, 2023.
Inclui referências e apêndices.

1. Atitudes. 2. Satisfação. 3. Motivação. I. Jerônimo, Taciana de Barros
(Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2023 – 112)

DAIANE CRISTINE FREIRE MARQUES

**ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO PLANEJADO E MOTIVAÇÃO DOS
SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Aprovada em: 06/09/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Denilson Bezerra Marques (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho a minha filha
Giulia, meu esposo Wilker e a
minha mãe Jacy.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela dádiva da vida e por ter me proporcionado a alegria de chegar até aqui. Agradeço ao meu esposo Wilker que tanto me auxiliou ao longo desse período de aulas, de pesquisa e escrita, seja me dando apoio com nossa filha, ficando muitas vezes com ela, seja me dando estímulos para que eu não desistisse. Agradeço a minha mãe Jacy por todo o carinho e compreensão, por me auxiliar em ficar com Giulia por vezes para que eu pudesse me dedicar mais. Agradeço a minha filha Giulia também, que por mais que tenha aumentado minhas demandas, também me recompensa com um amor sem tamanho. Sem dúvida, fiquei mais forte depois que você chegou. Amo todos vocês!

Aos amigos que fiz ao longo do curso, em especial a Danielle, Ivan e Rayssa, que pela maior proximidade, acompanharam e me deram muita ajuda e força no decorrer desse processo. Agradeço a vocês pela amizade e colaboração, sempre aprendendo e crescendo juntos em conhecimento.

Agradeço muito a minha orientadora Taciana Jerônimo, pelo incentivo e confiança em mim depositada, que muito me ajudou nessa jornada da escrita, tornando esse momento um pouco mais leve. Aos demais docentes do curso, que proporcionaram muito aprendizado e crescimento no aspecto humano também.

Por fim, agradeço à gestora da GRE da análise, por ter tornado possível o andamento do presente trabalho, bem como a toda equipe que prontamente respondeu ao questionário viabilizando a pesquisa. Agradeço aos colegas que conheci na educação, pelas informações e direcionamentos necessários, em especial ao meu amigo Diego que muito me salvou durante minha pesquisa e escrita, principalmente na questão tecnológica. Agradeço também aos colegas de trabalho que muito me apoiaram nesse momento de aulas e pesquisa. Somos verdadeiramente uma equipe.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo, fará coisas admiráveis”.

– José de Alencar

RESUMO

O objetivo desse estudo consiste em identificar os construtos de atitudes, de normas subjetivas e de controle percebido no fenômeno motivacional por meio da percepção de satisfação por parte dos servidores de uma Gerencia Regional de Educação do interior do estado de Pernambuco. Para isso, foram estudadas as sete políticas de incentivo adotadas pela SEE identificadas, e, por meio da aplicação de questionário utilizando a plataforma do *google forms*, que utilizou a escala de Likert, propôs-se verificar os níveis de satisfação ou não, da existência de algum aspecto ou não, bem como a percepção perante algum quesito levantado, se positiva, neutra ou negativa. O estudo possui cunho qualitativo e caráter descritivo. A população pesquisada consistiu de 62 (sessenta e dois) servidores efetivos, e destes, 42 (quarenta e dois) respondentes, perfazendo um percentual de 67,74% de participação.

Como resultado da pesquisa foi identificado que existe um sentimento de satisfação e o fenômeno da motivação está presente por parte dos servidores da organização estudada, seja pelo papel significativo realizado pela instituição com foco na promoção de uma educação de qualidade social, seja pela identificação com o trabalho realizado, o amor a profissão, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, o suporte dado pelos superiores ou pares, um ambiente de trabalho sadio e propício ao atendimento das demandas diárias. O fator de desmotivação identificado foi ligado à remuneração em si, o descontentamento com o PCCV, bem como a não satisfação da relação entre o que se oferece e o que se recebe, relação entre o esforço e a recompensa. Há desta forma, a constatação de que os incentivos precisam de ajustes para atender às demandas atuais, de revisão para manter a sua essência e atendimento ao que se propõe.

Palavras-chave: Atitudes; Controle Percebido; Normas Subjetivas; Satisfação; Motivação.

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the constructs of attitudes, subjective norms and perceived control in the motivational phenomenon through the perception of satisfaction on the part of employees of a Regional Education Management in the interior of the state of Pernambuco. To this end, the seven incentive policies adopted by SEE identified were studied, and, through the application of a questionnaire using the Google Forms platform, which used the Likert scale, it was proposed to verify the levels of satisfaction or not, of the existence of some aspect or not, as well as the perception regarding any issue raised, whether positive, neutral or negative. The study has a qualitative and descriptive nature. The researched population consisted of 62 (sixty-two) permanent employees, and of these, 42 (forty-two) respondents, making a participation percentage of 67.74%.

As a result of the research, it was identified that there is a feeling of satisfaction and the phenomenon of motivation is present on the part of the employees of the organization studied, either due to the significant role played by the institution with a focus on promoting quality social education, or through identification with the work carried out, the love the profession, good relationships with co-workers, support given by superiors or peers, a healthy work environment conducive to meeting daily demands. The demotivation factor identified was linked to the remuneration itself, dissatisfaction with the PCCV, as well as the non-satisfaction of the relationship between what is offered and what is received, the relationship between effort and reward. In this way, it is clear that incentives need adjustments to meet current demands, revision to maintain their essence and meet what is proposed.

Keywords: Attitudes; Perceived Control; Subjective Norms; Satisfaction; Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma das GREs

Figura 2: Atitude, Intenção e Comportamento percebido

Figura 3: Barreiras Organizacionais, Tecnológicas e Comportamentais

Figura 4: Ciclo Motivacional Completo

Figura 5: Ciclo Motivacional Incompleto

Figura 6: Quanto à satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho

Figura 7: Quanto à satisfação com premiação por produtividade e resultados (BDE)

Figura 8: Quanto à satisfação e bem-estar percebido nos colegas de trabalho

Figura 9: Quanto à avaliação perante se existe ou não liberdade de expressão no ambiente de trabalho

Figura 10: Quanto à avaliação da relação com os superiores

Figura 11: Existência ou não de respeito quanto às crenças pessoais e/ou religiosas

Figura 12: Percepção de respeito pelos colegas e superiores

Figura 13: Avaliação da disponibilidade de recursos para atendimento das necessidades diárias (Professor Conectado)

Figura 14: Avaliação da infraestrutura digital no trabalho

Figura 15: Percepção de segurança no ambiente de trabalho

Figura 16: Percepção de privacidade no ambiente de trabalho

Figura 17: Sentimento de orgulho da instituição

Figura 18: Troca de conhecimentos

Figura 19: Preocupação com dores ou desconfortos no trabalho

Figura 20: Avaliação do AVP

Figura 21: Delegação de atividades

Figura 22: Organização das demandas com eficiência

Figura 23: Avaliação de independência

Figura 24: Percepção de pertencimento

Figura 25: Cooperação entre os níveis hierárquicos

Figura 26: Avaliação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

Figura 27: Avaliação da remuneração

Figura 28: Avaliação dos direitos trabalhistas

Figura 29: Avaliação de feedback

Figura 30: Satisfação da variedade de tarefas desempenhadas

Figura 31: Avaliação da auto-estima

Figura 32: Percepção de concentração

Figura 33: Avaliação de motivação considerando o AVP

Figura 34: Avaliação de motivação considerando o AEG

Figura 35: Avaliação de motivação considerando o BDE

Figura 36: Satisfação quanto sua própria capacidade de aprendizagem

Figura 37: Percepção de acesso rápido às informações

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grade de vencimento atual do cargo de Assistente Administrativo Educacional

Tabela 2: Funções Gratificadas existentes nas GREs

Tabela 3: Quantitativo de escolas e distribuição de áreas e/ou municípios por GRE

Tabela 4: Relação da área de cursos de graduação e quantitativo de servidores

Tabela 5: Quantitativo de servidores por área do conhecimento

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEG - Adicional de Eficiência Gerencial

AVP - Adicional de Valorização Profissional

BDE- Bônus de Desempenho Educacional

GRE – Gerência Regional de Educação

FDA – Função de Direção e Assessoramento

FGA – Função Gratificada de Apoio

FGS – Função Gratificada de Supervisão

PCCV – Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

SAEB- Sistema de Avaliação da Escola Básica

SAEPE- Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco

SEE-PE - Secretaria de Educação de Pernambuco

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

TAR – Teoria da Ação Racional

TCP – Teoria do Comportamento Planejado

SUMÁRIO

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
1.3. OBJETIVOS	18
1.3.1. OBJETIVO GERAL	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	18
CAPÍTULO 2 – CONTEXTO DA PESQUISA.....	19
2.1. PRÁTICAS MOTIVACIONAIS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO.....	19
2.1.1 Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos	21
2.1.2 Gratificação de locomoção.....	24
2.1.3 Bônus de Desempenho Educacional	25
2.1.4 Adicional de Eficiência Gerencial.....	25
2.1.5 Programa do Professor Conectado	26
2.1.6 Adicional de Valorização Profissional.....	27
2.1.7. Funções Gratificadas	27
2.2 Gerenciamento das pessoas nas GREs	28
CAPÍTULO 3 - REVISÃO TEÓRICA	31
3.1. TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO (TCP) E SUAS APLICAÇÕES.....	31
3.1.1 TCP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	34
CAPÍTULO 4 - BASE TEÓRICA	36
4.1. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	36
4.2. PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	38
CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
5.1. NATUREZA DO ESTUDO, MÉTODO E TIPO DE PESQUISA	41
5.2. COLETA DE DADOS	42
5.3 ANÁLISE DOS DADOS	43
CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
6.1 Dados demográficos.....	44
6.2 Crenças Normativas/ Fatores Externos	45
6.3 Crenças Comportamentais/ Fatores Externos.....	48
6.4 Crenças Comportamentais/ Fatores Internos.....	50
6.5 Crença sobre Controle/ Fatores Externos.....	52
6.6 Crenças sobre o Controle/ Fatores Internos	58
6.7 Discussão dos resultados.....	62
6.8 Implicações gerenciais	64
CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
Limitações.....	68
Estudos futuros.....	68

REFERENCIAIS..... 70

APÊNDICE A 76

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

A atuação da Administração Pública é pautada por diversas legislações e princípios norteadores, como por exemplo: o princípio da legalidade, que preconiza que a Administração Pública, só pode fazer o que a lei o permita; caso contrário, sofrerá as punições e/ou restrições previstas também em lei. Já o ente público só pode pautar a sua atuação conforme previsto em lei (CORREIA *et al.*, 2016).

São vários os princípios que embasam as ações da Administração Pública, além do mencionado princípio da legalidade, têm-se os princípios da: impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Importante atenção será dada a esse último princípio, que foi incluído na Carta Magna no ano de 1998, por meio da Emenda Constitucional nº 19. Esse princípio estreita as diferenças entre administração pública e privada, trazendo conceitos aplicados no setor privado para nortear a atuação pública, conceitos da administração gerencial, trazendo a necessidade de mensuração dos resultados e do foco na busca por melhores resultados (LIMA; LESSA; ROCHA FILHO, 2020).

E para possibilitar o alcance de melhores resultados, dependerá, de forma majoritária, da atuação das pessoas envolvidas, visto que são a “parte viva” da organização. As pessoas são o capital intelectual de qualquer organização, podendo se adaptar e inovar no alcance dos objetivos organizacionais, possuem uma importância fundamental para a organização (RIBEIRO; SANTANA, 2015). A motivação da equipe é um fator essencial para o bem-estar, o bom desempenho e a geração de resultados e serviços de qualidade de uma organização (SILVA, 2019). Por isso, elas devem ser conhecedoras da missão, valores e objetivos da organização, compactuar com eles, devem ser valorizadas e constantemente motivadas para que possam desempenhar melhor suas atribuições do trabalho, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, a motivação no presente estudo é mensurada, restringindo-se aos aspectos com foco nos programas e uma série de entregas de valor pecuniário ao servidor, em uma tentativa de aumentar o seu desempenho e atuação, como forma de prever um tipo de comportamento pautado na eficácia e eficiência do trabalho. Uma teoria que pode explicar esse tipo de condução, é a Teoria do Comportamento Planejado (TCP) (AJZEN, 1988; 1991). A TCP é uma teoria em que a intenção comportamental é o antecedente imediato do comportamento e diz respeito ao anseio de executar o comportamento (AJZEN, 1988, 1991). A pretensão de estudar o comportamento através da definição da intenção pelo TCP dar-se devido aos construtos: atitude, normas subjetivas e controle percebido.

Sabendo-se que um dos atrativos do serviço público é a estabilidade, oferecendo segurança ao servidor público, é um desafio ainda maior mantê-lo satisfeito e motivado, pois, independentemente de sua entrega, o seu salário e benefícios estarão garantidos (SILVA, 2019). Consoante o art. 41 da Constituição de 1988: “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”. Porém, ainda no mesmo artigo, sabe-se que essa estabilidade não é absoluta e sim relativa, pois existem possibilidades da perda do cargo: por meio de sentença judicial transitada em julgado, através de processo administrativo, tendo sido assegurada a ampla defesa, e decorrente de procedimento de avaliação periódica de desempenho, quando insatisfatório, também sendo assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988).

Entretanto, a estabilidade do serviço público é necessária para atuação com liberdade e independência, garantindo a continuidade do serviço público, pautada na lei e não na vontade do gestor (MARIANO; SOUSA, 2020). Apesar de haver a estabilidade no cargo, ainda há motivação interna, uma energia interior, que, “quando acontece, as pessoas se tornam mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores” (FIORELLI, 2004, p.119).

Diante este cenário, a pesquisa identificou os construtos de atitudes, de normas subjetivas e de controle percebido na percepção de satisfação dos servidores lotados em uma unidade descentralizada da Secretaria de Educação no estado de Pernambuco, localizada no interior do estado. A Secretaria está descentralizada em dezesseis Gerências Regionais de Educação, localizadas nos municípios de: Recife (4 Regionais), Nazaré da Mata, Vitória de Santo Antão, Palmares, Limoeiro, Caruaru, Garanhuns, Arcoverde, Afogados da Ingazeira, Floresta, Petrolina, Salgueiro e Araripina, cada uma responsável pelas escolas de educação fundamental e ensino médio de sua jurisdição.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com a complexidade do trabalho e aumento da necessidade de responder demandas e informações em tempo cada vez mais rápido, precisa-se de iniciativa, de proatividade, e de motivação para possibilitar a adequada atuação de trabalho de um indivíduo. Também é necessário a valorização das pessoas, o fornecimento de condições favoráveis possibilitando a satisfação e um melhor desempenho no trabalho (MIRANDA, 2008).

A prática de incentivos ligados à remuneração é conhecida e utilizada por qualquer

organização e pelos órgãos públicos. Mas, com a visão das teorias motivacionais percebe-se que não há somente necessidades ligadas ao salário (pecúnia), há necessidade de auto estima, de reconhecimento, de auto realização, necessidades mais ligadas ao interior de cada ser humano, com suas vivências, anseios e experiências (MIRANDA, 2008). Neste sentido, o trabalho identifica que a motivação pode ser estudada com o uso da percepção de satisfação e dos construtos da Teoria do Comportamento Planejado. Nela há três elementos que são: atitudes, normas subjetivas e percepção de controle que conseguem explicar a intenção comportamental (AJZEN, 1988; 1991).

A atitude refere-se a um posicionamento favorável ou desfavorável diante de um objeto e pressupõe a existência de uma carga afetiva positiva ou negativa associada ao mesmo (AJZEN; COTE, 2008; AJZEN; FISHBEIN, 2000; PETY *et al.*, 2008). A TCP evidencia, entretanto, que as pessoas nem sempre se comportam de maneira coerente com as próprias atitudes (AJZEN, 1988; 1991; AJZEN; COTE, 2008; AJZEN; FISHBEIN, 2005). As normas subjetivas refletem a avaliação de um indivíduo sobre o quanto pessoas próximas são favoráveis ou contrárias à realização de um comportamento. E a percepção de controle é o grau em que um indivíduo se sente capaz de realizar um comportamento (AJZEN, 1988; 1991; AJZEN; COTE, 2008; AJZEN; FISHBEIN, 2005).

Deste modo, a TCP defende que um comportamento irá acontecer à medida que a atitude e as normas subjetivas se tornam mais favoráveis ao comportamento e, à medida que a percepção de controle aumenta (AJZEN, 1988; 1991; AJZEN; COTE, 2008; AJZEN; FISHBEIN, 2005). Diante aos elementos apresentados, esta pesquisa respondeu ao seguinte questionamento: **Como identificar o fenômeno motivacional por meio da percepção de satisfação dos servidores públicos de uma Gerência Regional de Educação do interior de Pernambuco, utilizando os construtos: atitudes, normas subjetivas e o controle percebido?**

1.2 JUSTIFICATIVA

De maneira similar ao estatuto do servidor público federal (lei nº 8.112/1990), o estado de Pernambuco regulamenta o seu funcionalismo público com a lei nº 6.123/1968, nela estão as formas de provimento: nomeação, reintegração, reversão, por exemplo; vacância: exoneração, falecimento, demissão, aposentadoria, entre outros; direitos e vantagens: licenças, férias, estabilidade e etc; regime disciplinar: deveres, proibições, penalidades; processo administrativo e sua revisão, dentre outras informações.

Dentre os deveres, tem-se assiduidade, pontualidade, observância às normas legais e regulamentares. Com a Emenda Constitucional nº 19/1998, que preconizou o princípio da eficiência, é necessário o desenvolvimento de práticas que estimulem o alcance da qualidade na prestação dos serviços públicos.

“O trabalhador motivado, satisfeito com suas necessidades produz com mais eficácia, com mais empenho. Assim, faz crescer a produtividade, valoriza seu emprego e relaciona-se de forma equilibrada com a equipe de que faz parte” (PAIVA *et al.*, 2009, p.05). A falta de motivação gera consequências maléficas para a saúde física e mental do servidor, provocando absenteísmo, baixa produtividade e pior desempenho, sendo por extensão, prejudicial para qualquer organização (MIRANDA, 2008). Ainda conforme o autor, a motivação é um processo “transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, consequentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos servidores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional”. “A eficácia organizacional pode ser ampliada por meio do conhecimento do referencial motivacional dos colaboradores, e a satisfação da necessidade dos membros direciona o comportamento motivado na consecução dos objetivos organizacionais” (PAIVA *et al.*, 2009, p.03).

Sendo assim, se faz necessário observar gerencialmente como estão sendo realizadas as políticas e práticas de motivação e de que forma estão sendo recepcionadas pelos servidores. Esse estudo justifica-se devido à importância de analisar o nível de satisfação e de motivação dos servidores, de capacitá-los e de valorizá-los, possibilitando atender ao princípio da eficiência, com serviço público sendo oferecido com maior qualidade e agilidade (SILVA, 2019). Sabendo da reconhecida importância para qualquer organização, e, por extensão, para o setor público, a preocupação em promover a motivação dos funcionários, possibilitando o alcance de melhores resultados e de atingir aos objetivos organizacionais deve ser um dos focos da gestão (BRAGA, 2012).

A atitude, as normas subjetivas e a percepção de controle dos servidores, bem como a sensação de satisfação perante as políticas motivacionais adotadas no âmbito da Secretaria de Educação de Pernambuco foram investigadas através de questionário aplicado, utilizando-se a categorização dos construtos conforme as suas características, e, delimitando o escopo de análise aos servidores lotados em uma Gerência Regional de Educação - GRE, foram identificados o quanto essas políticas impactam de forma efetiva em sua motivação. Consoante Miranda (2008):

Os servidores buscam diferentes objetivos motivacionais dependendo do ambiente de trabalho no qual se engajaram e daí passam a demonstrar para a organização as suas habilidades e talentos cabendo a administração encontrar

estratégias que absorvam tais destrezas resultando no trabalho eficaz e produtivo. Diante deste entendimento, as organizações a cada dia que passa estão presenciando em seus ambientes de trabalho a importância que a motivação exerce para o alcance dos seus objetivos (MIRANDA, 2008, p.14).

Desta forma, Ajzen (1985) traz a possibilidade de identificar as ações conforme seja possível realizar a previsão das intenções perante as atividades.

Entende-se percepção, conforme o dicionário, por impressão, intuição, consciência perante alguma coisa ou alguma pessoa.

Ressalta-se que o escopo é focado em uma Gerência Regional de Educação (GRE), devido à maior facilidade de acesso aos colaboradores. A GRE é uma forma de descentralização da SEE (sede), esta última está localizada na capital, onde também existem outras quatro GREs: Recife Norte, Recife Sul, Metropolitana Norte e Metropolitana Sul. Além dessas, existem outras 12 GREs espalhadas no estado de Pernambuco, localizadas nas cidades de: Nazaré da Mata, Vitória de Santo Antão, Palmares, Limoeiro, Caruaru, Garanhuns, Arcoverde, Afogados da Ingazeira, Floresta, Petrolina, Salgueiro e Araripina. Cada GRE de forma regionalizada abrange as escolas de sua jurisdição, articulando a relação da SEE (sede) com as escolas, por meio da troca de informações e atendimento de demandas diversas.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GERAL

Utilizar os construtos de atitudes, de normas subjetivas e de controle percebido para avaliar a satisfação e motivação dos servidores de uma Gerência Regional de Educação do interior do estado de Pernambuco.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Estudar as sete políticas de incentivo da SEE para a motivação dos funcionários;
- Identificar o perfil e níveis de satisfação dos servidores lotados em uma Regional;
- Identificar os fatores motivacionais e de desmotivação desses servidores.

CAPÍTULO 2 – CONTEXTO DA PESQUISA

2.1. PRÁTICAS MOTIVACIONAIS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

A Secretaria de Educação possui como valores: equidade, justiça social, compromisso, solidariedade, ética, transparência, integração, inovação, gestão democrática, cultura e cidadania (PERNAMBUCO, 2022). Possui como visão: estabelecer-se em qualidade de ensino público como referência nacional, e como missão: elevação da escolaridade por meio da oferta de educação pública de qualidade a todos, com foco no oferecimento de condições capazes de possibilitar ao estudante a inserção no mercado de trabalho na área escolhida (PERNAMBUCO, 2022).

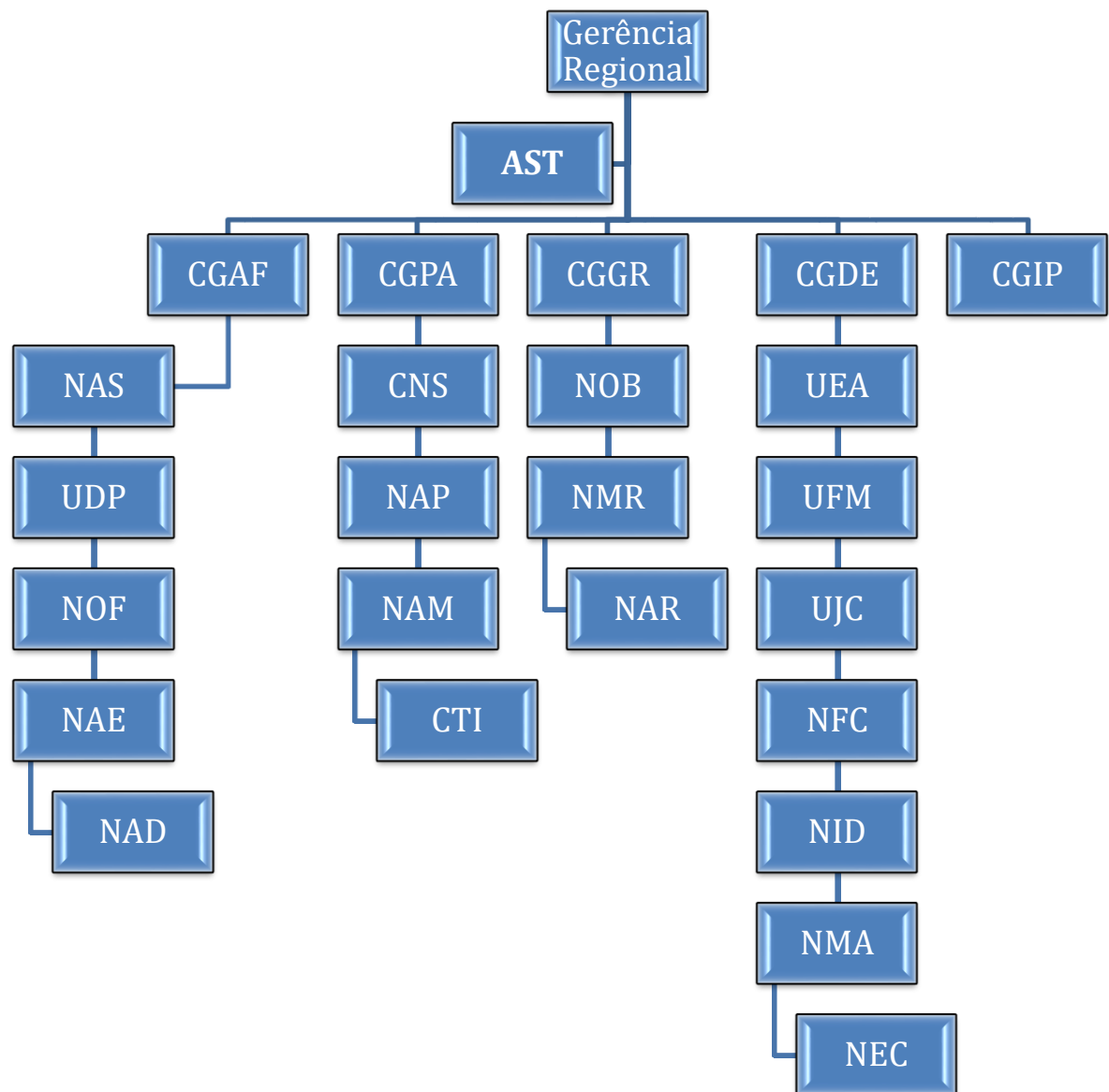
Conforme o organograma do órgão, há divisão em seis secretarias executivas: Gestão de Rede, Desenvolvimento da Educação, Educação Integral e Profissional, Administração e Finanças, Planejamento e Coordenação e de Esportes. Estrutura essa semelhante ao encontrado no organograma da Gerência Regional de Educação - GRE, que possui a divisão em coordenações conforme está apresentado na Figura 1 (Esta pesquisa, 2023).

As GREs têm a estrutura padronizada da Figura 1, em que as Coordenações possuem um coordenador responsável e alguns setores contêm supervisores que juntamente com a equipe, direcionam os trabalhos necessários da melhor maneira possível. Sendo uma preocupação constante a articulação das ações de forma integrada entre os setores e correspondente equipe.

São compostas pelo (a) Gerente Regional, Assessoria Técnica – AST, as coordenações: Coordenação Geral de Administração e Finanças – CGAF (engloba Núcleo de Atendimento ao Servidor – NAS, Unidade de Desenvolvimento de Pessoas – UDP, Núcleo de Execução Orçamentária – NOF, Núcleo de Alimentação Escolar – NAE e Núcleo Administrativo – NAD), Coordenação Geral de Planejamento e Articulação – CGPA (engloba Célula de Normatização do Sistema Educacional – CNS, Núcleo de Articulação para Proteção Escolar – NAP, Núcleo de Apoio aos Municípios – NAM e Célula de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTI), Coordenação Geral de Gestão de Rede – CGGR (engloba Núcleo de Obras e Manutenção da Rede Escolar – NOB, Núcleo de Organização e Monitoramento da Rede Escolar – NMR e Núcleo de Apoio Administrativo da Rede Escolar – NAR), Coordenação Geral de Desenvolvimento da Educação – CGDE (engloba Unidade de Acompanhamento da Educação Infantil e dos Anos Iniciais – UEA, Unidade de Acompanhamento do Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio – UFM, Unidade de Acompanhamento de Jovens e Adultos e

Correção de Fluxo – UJC, Núcleo de Formação Continuada dos Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio – NFC, Núcleo de Educação Inclusiva, Direitos Humanos e Cidadania – NID, Núcleo de Monitoramento e Avaliação – NMA e Núcleo de Educação do Campo – NEC) e a Coordenação Geral de Educação Integral e Profissional.

Figura 1: Organograma das GREs



Fonte: Esta pesquisa (2023).

Foram identificados os incentivos monetários e os programas de reconhecimento, este último, por exemplo, na ocasião da premiação e reconhecimento de escolas e GREs destaques

no Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco (Idepe) e no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb, 2022), a qual ocorreu no dia 10 de novembro de 2022, na cidade de Caruaru:

Na ocasião, dez Gerências e 17 escolas receberam certificados de premiação nas duas avaliações nas seguintes categorias: Melhores Resultados dos Anos Finais do Ensino Fundamental, Melhores Resultados do Ensino Médio, Melhores Crescimentos dos Anos Finais do Ensino Fundamental e Melhores Crescimentos do Ensino Médio (PERNAMBUCO, 2022).

Esse tipo de reconhecimento baseia-se no desempenho em conjunto com a comunidade escolar, refletido pelo desempenho dos alunos por meio do rendimento escolar, taxas de aprovação e médias de desempenho mensurados através da realização de provas (PERNAMBUCO, 2022).

Dentre os incentivos dos servidores, caso se enquadrem nas situações previstas na legislação, foram identificados os seguintes, dentre outros:

- Plano de Cargos e Carreiras (lei nº 11.559 de 10/06/1998);
- Gratificação de Locomoção (lei complementar nº 99, de 05/11/2007 e Portaria- SE nº 1364 de 07/03/2008);
- Bônus de Desempenho Educacional (lei nº 13.486/2008, regulamentado pelo decreto nº 32.300/2008);
- Adicional de Eficiência Gerencial (lei nº 15.973 de 23/12/2016);
- Professor Conectado (lei nº 17.322 de 15/06/2021);
- Adicional de Valorização Profissional (lei complementar nº 485/2022);
- Funções Gratificadas (lei 11.216 de 20/06/1995).

A seguir está a descrição de cada incentivo motivacional citado.

2.1.1 Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos

O plano de cargos, carreiras e vencimentos (PCCV) ou grade de vencimentos atuais para o cargo de assistente administrativo (Tabela 1), data do ano de 2022 (lei complementar nº 484 de 31/03/2022).

Tabela 1: Grade de vencimento atual do cargo de Assistente Administrativo Educacional

GRADE DE VENCIMENTO BASE DO CARGO PÚBLICO DE AUXILIAR ADMINISTRATIVO EDUCACIONAL, COM CARGA HORÁRIA DE 200 HORAS MENSAS VÁLIDA A PARTIR DE 1º DE JUNHO DE 2022				
MATRIZES (com intervalos de 8%, 16% e 24%)	SÉRIE DE CLASSES (com intervalos de 6%)			
	I			
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 300h	3.027,04	3.087,58	3.149,33	3.212,32
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 240h	2.441,16	2.489,99	2.539,79	2.590,58
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 180h	2.104,45	2.146,54	2.189,47	2.233,26
Ensino Médio Completo	1.948,57	1.987,54	2.027,29	2.067,83
FAIXAS SALARIAIS (com intervalos de 2%)	a	b	c	d
MATRIZES (com intervalos de 8%, 16% e 24%)	II			
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 300h	3.340,81	3.407,63	3.475,78	3.545,30
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 240h	2.694,20	2.748,09	2.803,05	2.859,11
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 180h	2.322,59	2.369,04	2.416,42	2.464,75
Ensino Médio Completo	2.150,55	2.193,56	2.237,43	2.282,18
FAIXAS SALARIAIS (com intervalos de 2%)	a	b	c	d
MATRIZES (com intervalos de 8%, 16% e 24%)	III			
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 300h	3.687,11	3.760,85	3.836,07	3.912,79
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 240h	2.973,48	3.032,95	3.093,60	3.155,48
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 180h	2.563,34	2.614,61	2.666,90	2.720,24
Ensino Médio Completo	2.373,46	2.420,93	2.469,35	2.518,74
FAIXAS SALARIAIS (com intervalos de 2%)	a	b	c	d
MATRIZES (com intervalos de 8%, 16% e 24%)	IV			
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 300h	4.069,30	4.150,69	4.233,70	4.318,38
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 240h	3.281,70	3.347,33	3.414,28	3.482,56
Ensino Médio Completo e Curso de Qualificação Profissional com Carga Horária de 180h	2.829,05	2.885,63	2.943,34	3.002,21
Ensino Médio Completo	2.619,49	2.671,88	2.725,32	2.779,82
FAIXAS SALARIAIS (com intervalos de 2%)	a	b	c	d

Fonte: Lei complementar nº 484 de 31/03/2022, (2022).

O Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos foi instituído pela lei nº 11.559 de 10/06/1998. Lembrando que a carreira é importante para que o servidor vislumbre sua progressão no cargo, desta forma se faz necessário também esclarecer sobre as progressões funcionais. Verifica-se que o PCCV prevê três tipos de progressões: As progressões horizontais (faixas salariais a, b, c e d), a qual conforme a lei que a regulamenta e está apresentado na Tabela 1, traz bastante restrições, a seguir:

Art. 16 [...] desde que cumpra o interstício de 01 (um) ano e esteja dentre o contingente de no mínimo 10% (dez por cento) e no máximo 30% (trinta por cento) de servidores, por cargo, habilitados por ordem de classificação, no final do ano letivo, pelo processo de Avaliação de Desempenho, efetuado em cada Unidade Administrativa.

[...]

§2º Nas Unidades Administrativas com menos de 5 (cinco) servidores será progredido apenas 1 (um) servidor por cargo.

(Lei nº 12.642 de 15/07/2004)

As progressões verticais (classes I, II, III e IV) são de dois tipos: por desempenho e por tempo de serviço, onde a primeira possibilidade também possui restrições, conforme Lei 12.642 de 15/07/2004:

Art. 18 [...] Parágrafo único. A Progressão Vertical por Desempenho somente ocorrerá, no final de cada ano letivo, para no mínimo 10% (dez por cento) e no máximo 30% (trinta por cento) dos servidores, por cargo de cada unidade administrativa

Art. 20. A Progressão Vertical por Tempo de Serviço será assegurada e concedida ao servidor a cada 10 (dez) anos de efetivo exercício, no âmbito da Secretaria de Educação e Cultura, passando à primeira faixa da classe imediatamente superior a qual se encontra, de acordo com os requisitos estabelecidos na Constituição estadual. (Lei nº 12.642 de 15/07/2004)

E a progressão por elevação de nível profissional, que de restrição possui apenas o cumprimento do estágio probatório, conforme a Lei 12.642 de 15/07/2004:

Art. 21. A Progressão por Elevação de Nível Profissional ocorrerá a qualquer tempo, após cumprimento do estágio probatório, para o servidor que adquirir a graduação ou a titulação ou ainda a sua qualificação profissional. (Lei nº 12.642 de 15/07/2004)

Pôde-se identificar que apesar de previstas várias possibilidades de progressões, elas são repletas de restrições, não dependendo apenas de seu desempenho, pois levam em consideração o quantitativo de servidores existentes na unidade administrativa. As progressões verticais por tempo de serviço e a progressão por elevação profissional são dependentes diretamente do empenho do servidor, em continuar na instituição e de sua busca por qualificação, respectivamente.

No ano seguinte, a lei nº 12.758 de 24/01/2005 trouxe que o assistente administrativo educacional graduado em qualquer área de atuação, realiza a progressão para matriz de vencimento com Curso de Qualificação Profissional - 300 (trezentas) horas, classe IV, faixa A,

progredindo para a última classe prevista de sua carreira.

Para esse cargo, existe a possibilidade de progressão por elevação profissional, por meio do acréscimo de 180, 240 ou 300 horas de cursos de qualificação em área de atuação, ou ainda, conforme citado, progredir por possuir curso de graduação em qualquer área de atuação. Essa última opção é interessante, pois diverge das anteriores: enquanto os cursos de qualificações concedem progressão por elevação profissional (matrizes de vencimento), nas ordens de 8%, 16% e 24%, permanecendo na mesma classe e faixa, a graduação concede progressão para a classe IV, faixa A.

Tanto para o cargo de analista em gestão educacional quanto para o cargo de professor há progressão por elevação profissional através de títulos: especialização, mestrado e doutorado. Porém, os aumentos dos analistas variam de 8%, 16% e 24%, semelhante aos assistentes, enquanto as progressões dos professores são nas ordens de 13%, 14% e 15% (lei complementar nº 484 de 31/03/2022). Para eles (analistas e professores) a progressão vertical é a cada 10 anos de efetivo exercício.

Em 2015, não houve alteração na matriz de vencimento, porém, através do Decreto nº 42.062 de 20/08/15, que regulamentou a lei complementar nº 304 de 10/07/2015, foram concedidas três progressões horizontais automáticas na carreira. No mês de junho progrediram da faixa A para a faixa B, em agosto houve a progressão de B para C e em outubro de C para D.

Em 2018, não houve reajuste salarial, porém, o decreto nº 45.844 de 11/04/2018 instituiu o auxílio de suporte técnico-educacional, com natureza de ajuda de custo, regulamentando a lei complementar nº 385 de 05/04/2018, que estabeleceu seu valor nominal em R\$ 127,00 para assistentes e analistas educacionais.

No ano seguinte, a lei complementar nº 409 de 27/09/2019 aumentou esse auxílio para R\$ 175,45, a partir do mês de dezembro do mesmo ano. Em 2022, por meio da lei complementar nº 484 de 31/03/2022 (atual PCCV dos cargos da educação), além de estabelecer reajuste salarial, extinguiu a ajuda de custo do auxílio de suporte técnico-educacional, sendo então incorporado ao vencimento base.

2.1.2 Gratificação de locomoção

A gratificação de locomoção é baseada na lei complementar nº 99, de 05/11/2007 e Portaria- SE nº 1364 de 07/03/2008, que concede para professores, técnicos e assistentes residentes em município diferente do local de trabalho, que utilizem transporte coletivo regular para o diário deslocamento entre residência e trabalho um acréscimo de 40% sobre o

vencimento base.

A lei complementar nº 154 de 2010, tornou nominal algumas gratificações, dentre elas a de locomoção, a partir de 01 de junho de 2010, e desde então não sofreu reajuste.

2.1.3 Bônus de Desempenho Educacional

Existe o Bônus de Desempenho Educacional (BDE), que se baseia na lei nº 13.486/2008, regulamentado pelo decreto nº 32.300/2008. A lei afirma que corresponde “a uma premiação por resultados, em função do seu desempenho no processo educacional, de acordo com metas e condições fixadas em decreto do Poder Executivo”, no qual todos os servidores efetivos e contratados das escolas e GREs recebem um valor a depender do percentual de atingimento dos índices acordados em termo de compromisso da gestão escolar, se este percentual for a partir de 50% do que foi acordado, no caso das escolas.

A GRE recebe dependendo da quantidade de suas escolas que forem superior pelo menos a 50% do alcance dos índices. Índices esses resultantes de avaliações do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE, e dos resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. O valor do bônus depende do vencimento do servidor e de sua efetiva atividade no ano anterior, só fazendo jus o servidor que esteve em atividade naquela unidade escolar ou GRE por período a partir de 6 meses. Esse bônus é de cunho remuneratório, recebido uma vez ao ano e atribuído ao desempenho em conjunto com a comunidade escolar, refletido pelo desempenho dos alunos por meio do rendimento escolar, taxas de aprovação e médias de desempenho mensurados através da realização de provas.

2.1.4 Adicional de Eficiência Gerencial

O Adicional de Eficiência Gerencial (AEG) foi instituído pela lei nº 15.973 de 23/12/2016 e atualmente é devido aos cargos de gestão das escolas e GREs, esta última tendo sido incluída no ano de 2022. Os servidores podem recebê-lo quando as escolas atingem o índice mínimo necessário, ou na GRE, quando 80% das escolas jurisdicionadas alcançarem o índice de eficiência gerencial, estando nas funções de gerente regional de educação, coordenador geral, chefe ou supervisor de unidade. Esse índice é composto pela média ponderada da mensuração da eficiência operacional, da regularidade na prestação de contas e da regularidade no registro de informações gerenciais. Está presente na referida lei:

Art. 4º O Indicador de Eficiência Operacional, que será mensurado por escola, é a razão entre o somatório de carga horária dos professores lotados na unidade de ensino e a carga horária padrão da escola, a ser definida pela Secretaria de Educação do Estado.

Art. 5º O Indicador de Regularidade na Prestação de Contas mensurará o

atendimento pela escola das normas e prazos de prestação de contas dos recursos recebidos pela unidade de ensino.

Art. 6º O Indicador de Regularidade no Registro de Informações Gerenciais mensurará o atendimento pela escola dos prazos e diretrizes para preenchimento de informações demandadas pela Secretaria de Educação.

As metas são previstas através de decreto com validade para o ano seguinte. O AEG é recebido mensalmente por quem tiver cumprido os requisitos para o recebimento. Para o ano de 2023, está vigente o decreto nº 54.333 de 29 de dezembro de 2022. Nele é estabelecido que para o recebimento mensal do AEG, é necessário que o somatório dos resultados dos indicadores já citados (Indicador de Eficiência Operacional, Indicador de Regularidade na Prestação de Contas e Indicador de Regularidade de Registro de Informações Gerenciais), seja de, no mínimo, 80 (oitenta) pontos. Essa pontuação é fruto de determinação da Comissão de Avaliação da Eficiência Gerencial por meio de relatórios elaborados pelas áreas técnicas da SEE (art. 4º, parágrafo 2º). Ainda com base no decreto vigente, as mensurações são realizadas mensalmente, sendo publicadas no 1º dia útil do mês subsequente à aferição, podendo haver contestação pela equipe gestora em até 3 dias úteis, sendo analisadas pela citada Comissão e publicado o resultado final até o oitavo dia útil. Esse resultado reflete na folha de pagamento do mês seguinte de aferição dos dados.

2.1.5 Programa do Professor Conectado

O programa do Professor Conectado, instituído pela lei nº 17.322 de 15/06/2021, compõe a ação governamental de Inclusão Digital dos Profissionais da Rede Estadual de Ensino, com o objetivo de amenizar os efeitos ocorridos com a pandemia, no qual muitas pessoas tiveram que trabalhar de casa e não possuíam equipamentos disponíveis. Apesar da nomenclatura, também inclui os analistas e assistentes administrativos. Consiste no fornecimento de *notebook* para utilização por parte do servidor, possibilitando uma melhor execução do seu trabalho. Possui também a opção de receber recurso para custear a conectividade, sendo R\$ 50,00 recebidos mensalmente para o pagamento do pacote de dados de internet.

O valor recebido para conectividade deve ter sua prestação de contas realizada, a partir do envio de comprovante de pagamento, mediante inserção em plataforma na *internet*. O *notebook* fica em poder do servidor em regime de comodato por um prazo de 36 meses, e posteriormente a esse prazo, o equipamento passa a pertencer efetivamente ao servidor. Tanto o *notebook* quanto a conectividade teve sua adesão de forma opcional, realizada mediante a plataforma do programa.

2.1.6 Adicional de Valorização Profissional

O Adicional de Valorização Profissional (AVP) é o mais recente incentivo e está vinculado aos servidores efetivos lotados nas GREs e na Sede da Secretaria de Educação, estando regulamentado pela lei complementar nº 485/2022. Tem como objetivo a valorização do profissional e baseia-se no incentivo para a realização de cursos no semestre, conforme temáticas do setor em que atua, possibilitando o recebimento de uma porcentagem que varia de 5% a 20% em cima do vencimento, conforme carga horária de cursos realizados, acrescentando sua remuneração. Depreende-se que esse adicional pode servir de estímulo para que algumas pessoas possam atuar nas GREs e na Sede, o que poderá ser verificado acompanhando as remoções nos próximos semestres.

Pôde-se constatar que os incentivos estão em grande parte estruturados na motivação extrínseca, voltados para questões remuneratórias. Klein e Mascarenhas (2016) exemplificam que as recompensas externas quando são resultantes do desempenho e de desafios de superar uma tarefa, são capazes de gerar satisfação e uma sensação de auto realização. E Bergamini (2018) diz que pessoas que trabalham motivadas apenas por incentivos extrínsecos costumam apresentar desempenho inferior do que as motivadas intrinsecamente, pois como a questão financeira é uma necessidade básica, as pessoas, muitas vezes, aceitam executar atividades que não se identificam, apenas para alcançá-la.

2.1.7. Funções Gratificadas

A lei nº 11.216 de 20/06/1995 alterou o Estatuto do Servidor Público de Pernambuco (lei nº 6.123 de 20/07/1968) em seu art. 7º: “Além dos cargos de provimento efetivo e em comissão, haverá funções gratificadas que atenderão a encargos de chefia, de assessoramento, de secretariado e de apoio, cometidos transitoriamente a servidores ativos”. Em seu parágrafo único, traz que: “A lei fixará o valor da retribuição das funções gratificadas dos órgãos da administração direta, das autarquias e das fundações públicas”[...]. Na estrutura funcional da Gerência Regional de Educação, além do Gerente Regional, que possui função gratificada de direção e assessoramento – FDA - 2, têm-se atualmente as seguintes funções gratificadas, com base na lei nº 18.139 de 18/01/2023 e decreto nº 54.333 de 29/12/2022.

Tabela 2: Funções Gratificadas existentes nas GREs

Setor	Função Gratificada	Valor
Assessoria Técnica – AST	FGA - 1	R\$ 505,81
Núcleo Orçamentário- Financeiro – NOF	FGS - 3	R\$ 566,50
Célula de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTI	FGS - 2	R\$ 849,76
Célula de Normatização do Sistema Educacional – CNS	FGS - 2	R\$ 849,76
Unidade de Acompanhamento de Jovens e Adultos e Correção de Fluxo – UJC	FGS - 1	R\$ 1.392,80
Unidade de Acompanhamento do Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio - UFM	FGS - 1	R\$ 1.392,80
Unidade de Desenvolvimento de Pessoas - UDP	FGS - 1	R\$ 1.392,80
Unidade de Educação Infantil e Anos Iniciais – UEA	FGS - 1	R\$ 1.392,80

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em janeiro de 2023, as cinco coordenações tiveram os seus servidores destituídos da função (função gratificada de direção e assessoramento – FDA- 4), porém não houve alteração na estrutura organizacional, devendo ainda haver a ocupação dessas lacunas existentes.

2.2 Gerenciamento das pessoas nas GREs

Atualmente existem 16 Gerências Regionais de Educação no estado de Pernambuco, cada uma abrangendo determinado quantitativo de escolas estaduais (1059 ao todo), localizadas nos 185 municípios, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Quantitativo de escolas e distribuição de áreas e/ou municípios por GRE

GERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO - GRE	Quantidade de Escolas	Municípios/ Bairros de Abrangência
GRE Agreste Centro Norte – Caruaru	63	Agrestina, Altinho, Belo Jardim, Brejo da Madre de Deus, Cachoeirinha, Caruaru, Cupira, Ibirajuba, Jataúba, Panelas, Riacho das Almas, Santa Cruz do Capibaribe, São Caetano, Tacaimbó, Taquaritinga do Norte, Toritama
GRE Agreste Meridional – Garanhuns	52	Águas Belas, Argelim, Bom Conselho, Brejão, Caetés, Calçado, Canhotinho, Capoeira, Correntes, Garanhuns, Iati, Itaíba, Jucati, Jupi, Jurema, Lagoa de Ouro, Lajedo, Palmerina, Paranatama, Saloá, São Bento do Una, São João, Terezinha
GRE Deputado Antônio Novaes – Floresta	101	Belém do São Francisco, Carnaubeira da Penha, Floresta, Itacuruba, Jatobá, Petrolândia, Tacaratu
GRE Mata Centro – Vitória	38	Barra de Guabiraba, Bezerros, Bonito, Camocim de São Félix, Chã de Alegria, Chã Grande, Escada, Glória do Goitá, Gravatá, Pombos, Sairé, São Joaquim do Monte, Vitória de Santo Antão
GRE Mata Norte – Nazaré da Mata	63	Aliança, Buenos Aires, Camutanga, Carpina, Condado, Ferreiros, Goiana, Itambé, Itaquitinga, Lagoa do Carro, Macaparana, Nazaré da Mata, Paudalho, São Vicente Férrer, Timbaúba, Tracunhaém, Vicência

GRE Mata Sul – Palmares	51	Água Preta, Amaraji, Barreiros, Belém de Maria, Catende, Cortês, Gameleira, Jaqueira, Joaquim Nabuco, Lagoa dos Gatos, Maraial, Palmares, Primavera, Quipapá, Ribeirão, Rio Formoso, São Benedito do Sul, São José da Coroa Grande, Sirinhaém, Tamandaré, Xexéu
GRE Metropolitana Norte	96	Abreu e Lima, Araçoiaba, Igarassu, Itamaracá, Itapissuma, Olinda e Paulista
GRE Metropolitana Sul	90	Cabo de Santo Agostinho, Camaragibe, Ipojuca, Jaboatão dos Guararapes, Moreno e São Lourenço da Mata
GRE Recife Norte	76	Água Fria, Alto do Mandu, Alto do Pascoal, Alto José do Pinho, Apipucos, Arruda, Beberibe, Boa Vista, Bomba do Hemetério, Brejo de Beberibe, Cajueiro, Campina do Barreto, Campo Grande, Casa Amarela, Córrego do Jenipapo, Derby, Dois Irmãos, Dois Unidos, Encruzilhada, Espinheiro, Fundão, Graças, Guabiraba, Hipódromo, Ilha do Leite, Linha do Tiro, Macaxeira, Mangabeira, Monteiro, Nova Descoberta, Parnamirim, Rosarinho, Santo Amaro, Tamarineira, Vasco da Gama
GRE Recife Sul	82	Afogados, Areias, Barro, Boa Viagem, Bongi, Brasília Teimosa, Cordeiro, Curado, Engenho do Meio, Estância, Ibura, Ibura de Baixo, Imbiribeira, Ipsep, Iputinga, Jardim São Paulo, Jiquiá, Jordão Alto, Jordão Baixo, Madalena, Mustardinha, Pina, Prado, Recife Antigo, São José, Setúbal, Tejipió, Torre, Torrões, Totó, Três Carneiros de Baixo, Várzea
GRE Sertão Central – Salgueiro	36	Cedro, Mirandiba, Moreilândia, Parnamirim, Salgueiro, São José do Belmonte, Serrita, Terra Nova, Verdejante
GRE Sertão do Alto Pajeú – Afogados da Ingazeira	42	Afogados da Ingazeira, Brejinho, Calumbi, Carnaíba, Flores, Iguaraci, Ingazeira, Itapetim, Quixabá, Santa Cruz da Baixa Verde, Santa Terezinha, São José do Egito, Serra Talhada, Solidão, Tabira, Triunfo, Tupiretama
GRE Sertão do Araripe – Araripina	39	Araripina, Bodocó, Exú, Granito, Ipubi, Ouricuri, Santa Cruz de Malta, Santa Filomena, Trindade
GRE Sertão do Médio São Francisco – Petrolina	82	Afrânio, Cabrobó, Dormentes, Lagoa Grande, Orocó, Petrolina, Santa Maria da Boa Vista
GRE Sertão do Moxotó Ipanema – Arcoverde	111	Alagoinha, Arcoverde, Betânia, Buíque, Custódia, Ibimirim, Inajá, Manari, Pedra, Pesqueira, Poção, Sanharó, Sertânia, Tupanatinga, Venturosa
GRE Vale do Capibaribe – Limoeiro	37	Bom Jardim, Casinhas, Cumarú, Feira Nova, Frei Miguelinho, João Alfredo, Lagoa do Itaenga, Limoeiro, Machados, Orobó, Passira, Salgadinho, Santa Maria do Cambucá, Surubim, Vertente do Lério, Vertentes

Fonte: Elaborada pela autora, com dados coletados por meio do SIEPE e SEE (2023)

Pode-se perceber que a maioria dos programas de incentivos da SEE identificados envolvem a questão financeira, o que pode ser considerado uma fragilidade, já que existem teorias motivacionais, a exemplo dos fatores higiênicos de Frederick Herzberg, que defendem que a questão financeira não traz satisfação, apenas podendo causar ou evitar a insatisfação. Ao realizar a presente pesquisa pretendeu-se ter a percepção de satisfação dos servidores perante

esses incentivos, se eles interferem de alguma forma em sua intenção de agir ou suas ações propriamente ditas, relacionando o aspecto motivacional por meio dos incentivos, bem como com os três construtos da Teoria do Comportamento Planejado (TCP): atitudes, normas subjetivas e controle percebido, que serão abordadas no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 3 - REVISÃO TEÓRICA

3.1. TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEJADO (TCP) E SUAS APLICAÇÕES

A TCP é uma evolução da Teoria da Ação Racional (TAR), disposta por Fishbein e Ajzen (1975). A TAR apontava dois fatores determinantes na intenção comportamental: as atitudes e as normas subjetivas (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

As atitudes representam as crenças pessoais sobre um comportamento, um julgamento favorável ou não. Ajzen (1991) considera a atitude como um conceito heterogêneo, formado por três elementos: cognitivo (composto por conhecimentos e crenças); afetivo (composto por gostos e preferências) e comportamental. E, as normas subjetivas é a pressão social exercida sobre o indivíduo quanto ao comportamento em questão, dessa forma são as influências externas na intenção do comportamento (MOUTINHO; ROAZZI, 2010).

A TAR compreende a ideia de que os indivíduos são racionais, utilizando as informações acessíveis para avaliar as consequências de seus comportamentos, e daí tomam a decisão se efetivam o comportamento ou não (AJZEN; FISHBEIN, 1970, 1977, 1980; BROWN, 1999). A versatilidade dessa teoria é apontada por Marot (2003), pois oferece alicerce para os estudos que proponham promover a mudança de atitude através de uma adequada comunicação.

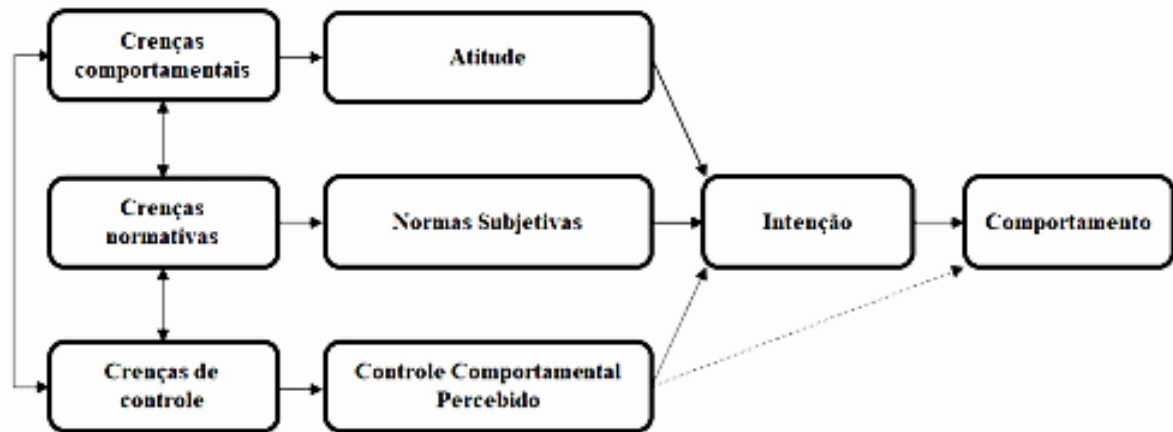
Ajzen (1991) propôs a inclusão de um terceiro fator que é o controle comportamental percebido. O controle comportamental percebido está baseado na simplicidade ou nos obstáculos, somatório de sucessos e fracassos a serem superados na conduta ou no esforço de um indivíduo (SANTOS; ALMEIDA, 2016). Acredita-se que a relevância de impacto referente aos três construtos da TCP como preditores da intenção se diferencie conforme os diferentes comportamentos e situações (Ajzen e Fishbein, 1980).

A TCP defende que o comportamento humano se baseia em três bases: nas crenças comportamentais (antecedente da atitude); nas crenças normativas (antecedente das normas subjetivas), e nas crenças sobre o controle (antecedentes do comportamento percebido) (AJZEN, 2008).

As crenças comportamentais permeiam as possíveis consequências do comportamento humano, as crenças normativas relacionam-se às expectativas de comportamento percebido pela percepção de outras pessoas, como familiares e amigos (interferência social), as crenças sobre o controle percebido englobam as variáveis que podem ser facilitadoras ou impeditivas para o desempenho do comportamento. Desta forma, têm-se a influência exercida pela atitude, pela norma subjetiva e pelo controle percebido como determinante da intenção do

comportamento (Ajzen, 2008). Sendo assim, as crenças normativas somadas com a motivação pessoal em agir de acordo com as expectativas sociais determinam a norma subjetiva que irá prevalecer (PEIXOTO, 2007).

Figura 2: Atitude, Intenção e Comportamento percebido.



Fonte: PINHEIRO *et al.*, 2023.

A Teoria do Comportamento Planejado (TCP), segundo Armitage e Christian (2003) e Ajzen (1991), aponta que o comportamento se baseia na intenção do ser humano, que representa a disposição a se esforçar de um indivíduo em prol de uma ação. A TCP indica quando um determinado comportamento foi condicionado por fatores internos, externos ou ambos. Ajzen (1985) retrata que os indivíduos são praticamente únicos e seus comportamentos podem ser diferentes entre si. Exemplifica como fatores internos: a informação, as habilidades e as competências; e como fatores externos, destaca o tempo, a relação de dependência com outras pessoas e as oportunidades encontradas. O mesmo autor ainda acrescenta que a intenção é passível de mudança, seja em decorrência do fator tempo, novas informações ou crenças salientes, sendo que os fatores externos são capazes de provocar mudança nas intenções de forma provisória.

Ajzen (2005) traz que as crenças que possuem maior impacto nos comportamentos dos indivíduos são as crenças salientes, que são as de mais fácil acesso na memória das pessoas, as que o sujeito expressa de forma mais intensa e rotineira. Parte dessas crenças podem perdurar com o avanço do tempo, outras delas podem ser extintas ou perder a intensidade; podem surgir novas crenças, dessa forma as pessoas podem passar a ter inúmeras crenças sobre um certo objeto.

Moutinho e Roazzi (2010) arrogam que para a previsão de um comportamento, no início devem realizar um levantamento das crenças salientes dos participantes do estudo. Ajzen e

Fishbein (1980) efetuaram, para esse levantamento, perguntas que envolviam a percepção das vantagens e desvantagens (crenças comportamentais) no tocante ao comportamento, bem como as pessoas que exerciam importância (crenças normativas) relativo às opiniões perante ao comportamento realizado, além da percepção de capacidade na realização do comportamento (controle percebido).

Destarte Ajzen (2006) é possível realizar intervenções para promover uma mudança de comportamento por meio da mudança de intenção comportamental através da alteração em um ou mais elementos. Nobre (2021) utilizou alguns elementos para sua análise TCP, como: a intenção comportamental, que se refere ao intuito da pessoa de realizar um comportamento; e o comportamento por meio da transformação da intenção em ação, a prática em si.

Conforme já mencionadas as possibilidades de aplicação da TCP, é importante ressaltar, que como cada indivíduo é ímpar e cada situação e realidade é única, também há diferenças quanto ao grau de importância dentre os construtos perante ao comportamento em análise. De forma exemplificativa, por meio de um levantamento de trabalhos correlatos na área de contabilidade realizado por Batista e Marçal (2018), verificou-se que os fatores motivacionais são diferentes, o que demonstra a individualidade do ser humano.

Na pesquisa de Hoai, Thi e Thanh (2016), eles estudaram o que motivou aos estudantes pela escolha da carreira de contabilidade, e concluíram que foi a estabilidade e oportunidades que percebiam na carreira. Já a pesquisa de Porter e Woolley (2014) detectou que os fatores intrínsecos entre os grupos de estudantes perante o curso de contabilidade eram diferentes. No trabalho pesquisado por Buchan (2005) que pretendeu estudar o que de fato influencia o comportamento ético dos contadores, constatou-se que apenas o condicionante da atitude possuía relação com a conduta ética.

Já no trabalho desenvolvido por Wen, Yang, Bu, Diers e Wang (2017) sobre a preferência dos estudantes entre optar por trabalhar em grandes escritórios ou outras empresas no geral, verificou-se que as normas subjetivas não apresentou qualquer influência na escolha deles. Percepção diferente foi encontrada por Bagley, Dalton e Ortegren (2012), no qual foi detectado a influência dos três construtos da TCP na opção por trabalhar em grandes empresas. As atitudes e as normas subjetivas exerceram estímulo positivo e o controle percebido exerceu influência negativa, pois os estudantes percebiam grandes exigências para exercer o cargo, o que passava ao controle que possuíam. Entretanto, na pesquisa de Ariff, Bidin, Sharif e Ahmad (2010) perante estudantes de Ciências Contábeis sobre a intenção em ser empreendedores, foi identificada a influência dos três construtos e o controle percebido apresentou maior significância. Outra pesquisa realizada por Hutaibat (2012) para identificar a

preferência de alunos pela contabilidade gerencial ou a financeira constatou que as atitudes foram o construto mais significativo para a tomada de decisão deles.

Os autores Santos e Almeida (2018) investigaram os alunos sobre a intenção de continuar na carreira contábil e constataram uma maior influência do controle percebido e pouca influência das normas subjetivas. Batista e Marçal (2018), revelaram a identificação da existência significativa dos três construtos na intenção do comportamento de preferência pela carreira acadêmica enquanto realizava o curso de mestrado.

Outro artigo pesquisado, de autoria de Martins *et al.* (2014) trata da aplicação da TCP no mercado educacional superior, na identificação da relação entre os construtos da teoria e as escolhas dos alunos por determinada “marca” educacional por meio de entrevistas direcionadas aos alunos e à gestão administrativa da instituição. Foi constatado que para os alunos, as normas subjetivas (familiares e amigos) exercem maior influência, na tomada de decisão, se comparado à propaganda mercadológica da instituição. Pensamento que diferiu da percepção da gestão administrativa entrevistada, a qual acreditava que a propaganda mercadológica exercia uma influência mais significativa que a família.

3.1.1 TCP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Consoante Fernandes *et. al* (2019) fizeram o levantamento de artigos científicos publicados no tocante a TCP, um ponto em comum identificado foi a constatação de quais as variáveis psicossociais impactam diretamente no comportamento, permitindo assim a elaboração de um plano organizacional. Ainda ressaltam que as influências perante o comportamento são variadas: desde os fatores pessoais, como os valores e personalidades, os fatores ambientais de cunho cultural, social, até influências aleatórias. Não sendo muitas vezes possível a identificação dessas influências de forma simultânea, Matos, Veiga e Reis (2009) indicam que por meio da aplicabilidade de teorias simples com capacidade de explicação elevada é possível a identificação dos fatores relevantes e elaboração de meios de intervenção do comportamento requerido.

Neste sentido, é por meio do estudo dos fatores psicológicos e sociais ligados à intenção comportamental que se torna possível o entendimento das crenças determinantes do comportamento pesquisado, utilizando-se da TCP (Fernandes *et. al*, 2019). Moutinho e Roazzi (2010) corroboram ainda na necessidade de se ter bastante clareza na definição do comportamento objeto de estudo para que se possa entender e prever de forma mais eficiente.

Lundin e Söderholm (1995) defendem a importância da percepção e perspectiva do indivíduo, ao afirmarem que a aprendizagem individual é um benefício para futuras

organizações temporárias, para o aprendizado e para a motivação.

Como exemplo da utilização da TCP na área pública, no estudo de Nobre (2021), foi realizado o levantamento das barreiras ao uso das lições aprendidas (Figura 3) no contexto da gestão de projetos públicos, e a parte comportamental foi baseada na Teoria do Comportamento Planejado.

Figura 3: Barreiras Organizacionais, Tecnológicas e Comportamentais.



Fonte: NOBRE, 2021.

Observa-se claramente os construtos da TCP: atitude (o que acontece comigo se eu (não) fizer?), normas subjetivas (o que os outros vão pensar se eu (não) fizer?) e a percepção de controle (eu sou capaz?). No presente estudo, pode-se depreender da Figura 3, uma estreita relação com a motivação dos servidores públicos em fazer suas atividades, pois, muitas vezes, mesmo se ele deixar de fazer algo, não há prejuízo salarial; porém, conforme as normas subjetivas, os colegas de trabalho também poderão influenciar nessa ação.

CAPÍTULO 4 - BASE TEÓRICA

4.1. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação é um termo utilizado na psicologia para se referir aos processos que levam um indivíduo a agir ou a se comportar de determinada forma.

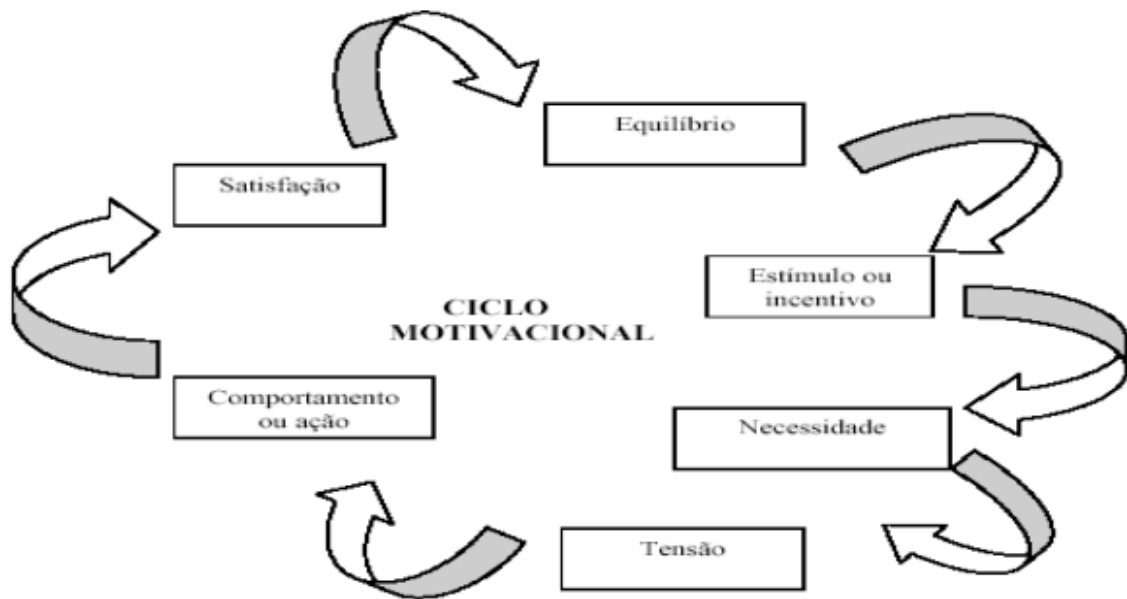
Motivação, como muitos outros conceitos na psicologia, não é facilmente delimitado. Inferimos que 'uma pessoa está motivada' com base em comportamentos específicos que a pessoa manifesta ou com base em eventos específicos que observamos estarem ocorrendo (Ferguson, 1976, p. 3).

Conforme PÉREZ-RAMOS (1990, p. 127): “motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, constitui o ponto central da Psicologia do Trabalho”.

No tocante à motivação, conforme Paiva *et al.* (2009), há um ciclo motivacional que abrange seis etapas. No início há uma necessidade individual a ser atendida, gerando tensão na procura de uma alternativa com probabilidade de satisfazê-la, após isso, ocorre a ação ou comportamento em si, havendo então uma reavaliação da situação para verificação da satisfação da necessidade ou não. Havendo a satisfação da necessidade, chega-se ao equilíbrio psicológico até novo estímulo desencadear nova necessidade. E quando não há a satisfação da necessidade, existem duas possibilidades: uma reação positiva do indivíduo, na tentativa de superação de eventuais barreiras existentes, possibilitando uma compensação; uma reação negativa culminando na frustração, com possibilidade de comportamento de agressividade, chegando até a retração. Chiavenato (2003) acrescenta outras reações negativas possíveis, como a indiferença, o descontentamento e a apatia. E segundo Giacomelli, Borges e Santos (2016), a reação de frustração é capaz de provocar a desmotivação, podendo gerar problemas de relacionamento entre os colaboradores, baixa produtividade, ocasionando problemas para a organização.

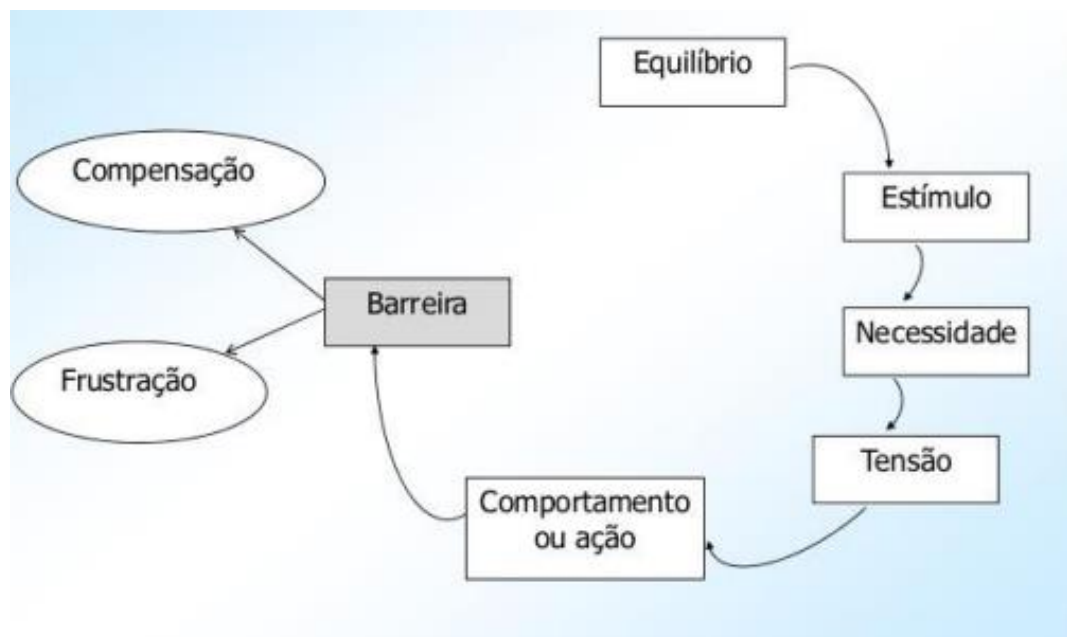
Os mesmos autores ainda defendem que nesse ciclo motivacional, “o papel do gerente é de suma importância, pois é dele a função de estimular seus subordinados para que alcancem os objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente” (PAIVA *et al.*, 2009).

Figura 4: Ciclo Motivacional Completo



Fonte: COSTA, 2018.

Figura 5: Ciclo Motivacional Incompleto



Fonte: BURDA, 2012.

Relacionando as três figuras (2, 4 e 5), depreende-se que a atitude pode gerar alguma necessidade a ser atendida (intenção), saindo do equilíbrio psicológico, criando o estímulo a determinado novo comportamento. Esse novo comportamento pode levar à satisfação da necessidade, favorecendo a continuidade do comportamento, refletindo no comportamento

futuro. Porém, caso o novo comportamento não lhes traga o benefício esperado, seja pela existência de alguma barreira não superada ou por simplesmente não ter havido a recompensa almejada, ensejará o sentimento de frustração. Essa frustração possui o potencial de maximizar o atendimento de outras necessidades consideradas possíveis, retroalimentando o ciclo motivacional, readequando a intenção e conseqüentemente o comportamento.

O setor público possui as mesmas necessidades de uma empresa privada no tocante a ter pessoas motivadas, criativas, competentes e detentoras de conhecimentos que possibilitem à organização o alcance dos objetivos traçados. Consoante Chiavenato (2004), alguns dos objetivos da gestão de pessoas são: atrair e manter pessoas treinadas e motivadas, aumentar a satisfação das pessoas, aumentar a qualidade de vida delas, proporcionar um ambiente ético e de mudanças, possibilitar que a organização atinja sua missão, visão e os seus objetivos.

Ribas e Salim (2016) relacionam o desempenho à motivação, afirmando que as pessoas desempenham bem o seu trabalho quando há motivação e as habilidades necessárias para tal, isto é, não adianta apenas ter competência e não estar motivado para exercer a atividade, pois certamente o desempenho não será realizado de forma satisfatória.

Consoante Robbins (1999), o interesse dos servidores deve ultrapassar a questão financeira, pois eles devem estar constantemente informados sobre a situação da instituição e devem ter a oportunidade de influenciá-la. Pode-se depreender que quando essas condições são atendidas, os servidores ficam mais satisfeitos com seu trabalho, aumentando a sua identificação organizacional, o que promove um trabalho mais motivado e conseqüentemente com um melhor desempenho.

4.2. PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ribeiro e Oliveira (2016) traz que a Administração Pública trata da gestão dos bens e dos interesses da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, com o objetivo maior de promover o atendimento das necessidades públicas.

Quanto às ações e atividades executadas pela administração pública, tem-se a premissa de que só se pode atuar conforme a lei, fator esse que a difere das empresas privadas, as quais atuam com maior liberdade, cabendo apenas não infringir as legislações existentes. Ideia aquela trazida pelo princípio da legalidade.

Além de atender às leis vigentes, a atuação deve ser norteada por princípios constitucionais, dentre eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Princípios são, segundo Alexandrino e Paulo (2011), ideias centrais de um sistema, contendo

suas diretrizes, dando um sentido harmonioso, lógico e racional, que permite a compreensão de sua estrutura.

O princípio da impessoalidade preconiza que “toda atuação da Administração deve visar ao interesse público, deve ter como finalidade a satisfação do interesse público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2011, p. 194). Não devendo a atuação dos agentes públicos visar atender interesses particulares deles mesmos ou de outrem.

O princípio da moralidade preceitua uma atuação ética por parte dos agentes públicos, moralidade essa que é embasada nos conceitos de probidade e boa-fé.

O princípio da publicidade, à luz das palavras de Alexandrino e Paulo (2011) possuem duas vertentes: a necessidade de publicação dos atos administrativos para que esses possam produzir os efeitos e a promoção da transparência na atuação administrativa, ferramenta essa fundamental para possibilitar o exercício do controle social por parte dos administrados.

O princípio da eficiência foi incluído pela Emenda Constitucional nº 19/1998, aproximando o setor público das práticas utilizadas pelo setor privado, trazendo ideias de uma administração gerencial, focada na mensuração dos resultados, objetivando o alcance de melhores resultados. Resultados melhores estão intimamente relacionados com a motivação dos colaboradores, com sua efetiva participação e esforço na realização de suas atribuições. Trazendo desta forma, conceitos da administração gerencial, que segundo Paludo (2015, p. 82): “A reforma gerencial significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública (regra geral, oriundas da iniciativa privada)”. Ainda conforme o autor, ela apresenta-se como uma evolução à Administração Burocrática, estando baseada nela, não apresentando uma ruptura, mantendo alguns princípios fundamentais, como a constante avaliação de desempenho, diferindo na forma de controle, deixando um pouco de lado os processos e focando nos resultados.

Ribeiro e Oliveira (2016) informam que “no ambiente organizacional, as pessoas admitem grande importância, pois são os únicos seres capazes de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de um serviço [...], tornando-se responsáveis pela sobrevivência das organizações.”

Sendo assim, a Administração Pública deve tratar a necessidade de motivação como item primordial para possibilitar o respeito ao princípio da eficiência e o alcance dos seus objetivos.

Penha (2005) afirma que os gestores da administração pública devem adotar políticas e práticas de gestão de pessoas, embasadas nas teorias da motivação humana, como, por exemplo: utilizando sistemas de avaliação de desempenho; adotando práticas de feedbacks; políticas de

promoções por mérito; estimulando programas de estímulo a geração de ideias e a criatividade; incentivando programas de melhorias contínuas de processos; realizando estudos de clima organizacional; estabelecendo planos de premiação por produtividade e resultados; e desenvolvendo planos de treinamento baseados nas necessidades dos cargos, dentre outras possibilidades.

Desta forma, é fundamental o embasamento teórico da pesquisa realizada neste capítulo para a discussão sobre como os fatores motivacionais podem ser identificados e mantidos na GRE analisada, levando em consideração os construtos da TCP. Além do mais, desenvolveu-se a discussão sobre a motivação e as práticas motivacionais no contexto da administração pública. Esse embasamento teórico foi desenvolvido para subsidiar a utilização da TCP, uma vez que a atitude individual do servidor da administração pública pode gerar alguma necessidade a ser atendida (intenção), promovendo o estímulo a determinado novo comportamento.

CAPÍTULO 5 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção dispõe sobre os procedimentos metodológicos adotados para obtenção dos objetivos da pesquisa. A metodologia científica é um conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados para formular e resolver problemas de uma forma sistemática (RODRIGUES, 2007).

5.1. NATUREZA DO ESTUDO, MÉTODO E TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa integra a abordagem de cunho qualitativo. A pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados (FONSECA, 2002), para compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Creswell (2010) esta abordagem, procura compreender e explorar o significado que os participantes atribuem ao contexto pesquisado de motivação.

Tomando como base a classificação de Vergara (2016) e Gil (2022), em relação aos tipos de pesquisa a partir de critérios propostos pelos mesmos, quanto aos fins e quanto aos meios, nota-se que esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins como descritiva e aplicada. A pesquisa descritiva é justificada, sobretudo, pela necessidade em traçar as características de determinada população a partir de dados representativos.

A pesquisa bibliográfica, para Lakatos e Marconi (2017) corresponde às bibliografias já tornadas públicas em relação ao tema em pauta, abrangendo artigos científicos, livros de autores clássicos na temática e publicações de teses e dissertações. Como aponta Gil (2022), assemelha-se à pesquisa documental, diferenciando-se em relação às técnicas e à natureza de suas fontes. Foram utilizadas as bases de dados Scielo, SPELL, Google Acadêmico, Portal de Periódicos Capes e BDTD/Ibict. Salienta-se, também, que foi realizada a pesquisa documental, que segundo (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.56), conceitua-se como “qualquer registro que possa ser usado como fonte de informação, por meio de investigação, que engloba: observação; leitura; reflexão; crítica”.

A pesquisa analisou as políticas de motivação adotadas pela Secretaria de Educação estadual, por meio da aplicação de um questionário *online* utilizando-se o *Google Forms*, divulgando o *link* por meio do aplicativo de mensagem *whatsapp* para o grupo dos servidores de uma GRE localizada no interior do estado de Pernambuco. Na ocasião foi verificado um quantitativo de 62 servidores efetivos (julho/2023), havendo 42 servidores respondentes, um percentual de 67,74% de participação frente à população.

5.2. COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2017, p. 197), “a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos”.

Para a execução dessa atividade, foram utilizados dados primários e secundários. Quanto à coleta de dados primários, esta se caracteriza em virtude da aplicação de um questionário direcionado aos servidores efetivos de uma Gerência Regional de Educação. O organograma, conforme já abordado é comum entre as GREs, as quais possuem um gerente regional, cinco coordenadores, quatro chefes de unidades, três supervisores e um apoio. No que tange aos dados secundários, estes foram coletados diante de informações constantes na pesquisa documental.

Ao todo a população da coleta de dados foi de 62 servidores e conseguiu 42 respostas dos servidores efetivos de uma Gerência Regional de Educação.

Questionário

O objetivo da pesquisa foi de identificar a existência ou não de motivação entre os servidores efetivos, por meio da mensuração do sentimento de satisfação perante aos incentivos praticados pela SEE, bem como perante aos construtos da TCP categorizados conforme as características.

O questionário (APÊNDICE A) foi elaborado fundamentado no arcabouço teórico disposto no presente estudo, dividido por 6 seções: perfil dos servidores (composta por quatro questões de múltipla escolha e 2 questões abertas), as cinco outras seções foram compostas por questões com respostas utilizando a escala Likert de 1 a 5 pontos, escala essa utilizada para identificar, por exemplo, os aspectos que deixam os servidores plenamente satisfeitos (5), satisfeitos, porém acreditam que pode haver melhorias (4); bem como elementos que os deixam totalmente não satisfeitos (1) ou não satisfeitos parcialmente. Os respondentes mensuraram os níveis de construto de TCP, variando entre:

- Nível de satisfação - não satisfação (1 e 2), neutro (3) e satisfação (4 e 5);
- Nível de percepção - percepção positiva ou negativa frente a determinado elemento - negativa (1 e 2), neutra (3) e positiva (4 e 5);
- Nível de existência ou não de algum aspecto- negativa (1 e 2), neutra (3) e positiva (4 e 5).

Desta forma, a **segunda seção** englobou 7 questões **consoantes às crenças normativas/ fatores externos**. A **terceira** seção tratou de questões relativas à **crenças comportamentais/ fatores externos**, sendo formada por 5 questões. A **quarta seção** tratou de **crenças comportamentais/ fatores internos**, sendo composta por 7 questões. A **quinta seção** trouxe o aspecto do **crenças do controle/ fatores externos**, utilizando-se de 24 perguntas. A **sexta e última seção** versou sobre **crenças do controle/ fatores internos**, sendo formada por 10 questões. Houve ainda uma última questão aberta e opcional para quem desejasse contribuir com sugestões para melhoria das políticas de incentivos à motivação adotadas pela SEE.

As perguntas foram orientadas decorrentes das categorias analíticas captadas com base na literatura e em pesquisa documental em seções de acordo com os construtos da TCP, nos capítulos 3 e 4, contendo questões direcionadas ao objeto de pesquisa, focando nas atividades desenvolvidas.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A estatística descritiva realizou a análise de dados da aplicação do questionário (APÊNDICE A) e teve por objetivo descrever os dados observados através da avaliação realizada de acordo com a frequência em cada ponto da escala Likert utilizada nas respostas em cada questão, para a descrição do fenômeno observado nesta pesquisa.

CAPÍTULO 6 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 Dados demográficos

Dos 42 servidores respondentes, quanto à faixa etária, 9 servidores (21,4%) possuem entre 26 a 35 anos, 14 servidores (33,3%) possuem entre 36 a 45 anos, 18 servidores (42,9%) têm entre 46 a 55 anos e apenas 1 servidor 2,4% possuem mais de 55 anos. Estando a maioria dos respondentes na faixa etária entre 46 e 55 anos. Quanto ao gênero, 30 servidores (71,4%) são do sexo feminino e 12 servidores (28,6%) são do sexo masculino.

No quesito tempo de serviço prestado na regional estudada, a maioria dos pesquisados estão atuando no *locus* entre 2 a 5 anos – 13 servidores (31%), seguido de 10 a 20 anos – 11 servidores (26,2%), 7 servidores com menos de 2 anos perfazem 16,7%, em seguida de 6 a 10 anos – 6 servidores (14,3%) e por último 11,9%, equivalente a 5 servidores, estão a mais de 20 anos de serviço prestado a GRE. Quanto à formação acadêmica, 29 servidores (69%) possui especialização, 7 servidores (16,7%) possui mestrado, 4 servidores (9,5%) possui nível superior e 2 servidores (4,8%) possui doutorado ou PhD, totalizando 42 respondentes porque há servidores com mais de uma formação. A descrição dos cursos de graduação e pós-graduação foram nas áreas apresentadas nas Tabelas 4 e 5 respectivamente. Na tabela 5 consta 38 respondentes porque 4 servidores não possui a referida formação.

Tabela 4: Relação da área de cursos de graduação e quantitativo de servidores

Curso	Quantidade de servidores	Curso	Quantidade de servidores
Pedagogia	10	Geografia	1
Matemática	9	Fonoaudiologia	1
Biologia	7	Serviço Social	1
Letras	6	Química	1
Administração	4	Educação Física	1
História	3	Libras	1

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tabela 5: Quantitativo de servidores por área do conhecimento (Pós-Graduação)

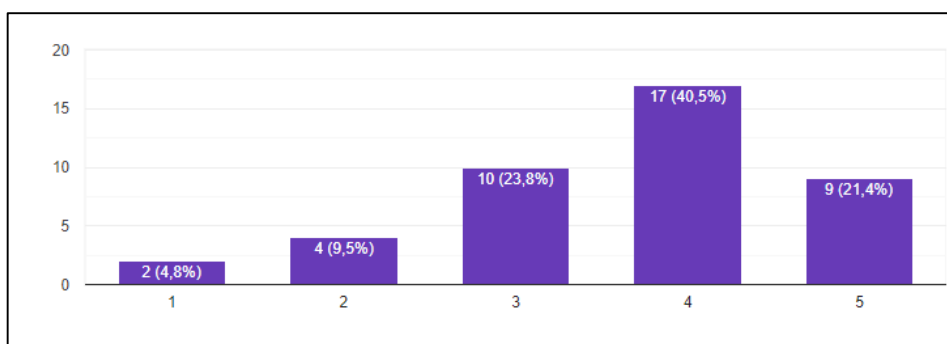
Áreas do conhecimento	Quantidade de servidores
Ciências Humanas	11
Ciências Sociais Aplicadas	9
Ciências Biológicas	6
Ciências Exatas	5
Linguística	5
Ciências da Saúde	2

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.2 Crenças Normativas/ Fatores Externos

Na segunda seção, que trata das crenças normativas/ fatores externos, quanto à satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho, na Figura 6 foi constatado que 9 servidores (21,4%) avaliaram no grau 5, estando satisfeitos com a forma que é realizada a avaliação de desempenho e 17 servidores (40,5%) mensuraram o grau 4, possuindo a percepção que ainda pode melhorar, perfazendo um total de 26 servidores que pontuaram as escalas 4 e 5 (61,9%). Deve-se pontuar, porém, que atualmente a avaliação de desempenho é realizada formalmente apenas durante a avaliação do período probatório, a qual tem duração de três anos, e todos os servidores efetivos lotados na Gerência já completaram essa etapa.

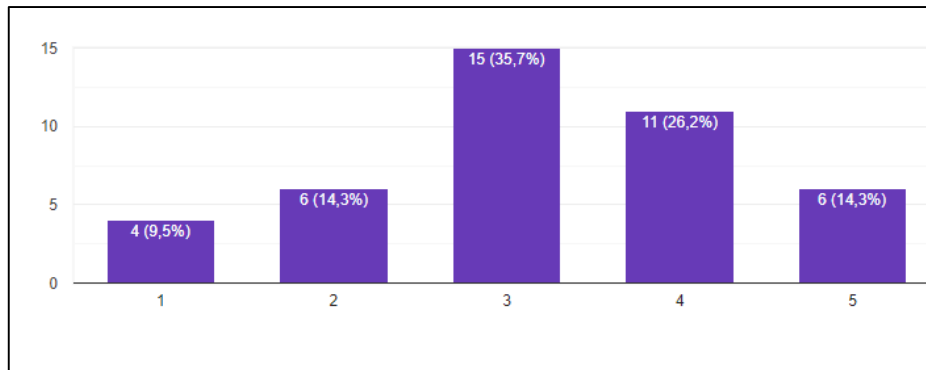
Figura 6: Quanto à satisfação com os sistemas de avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Figura 7, 15 pessoas (35,7%) possuem uma percepção neutra quanto à satisfação com premiação por produtividade e resultados, a exemplo do BDE, apresentando uma avaliação de grau 3, sugerindo que são indiferentes quanto a esse aspecto. Outras 11 pessoas (26,2%) e 6 pessoas (14,3%) avaliaram nos graus 4 e 5 respectivamente, demonstrando satisfação nesse aspecto.

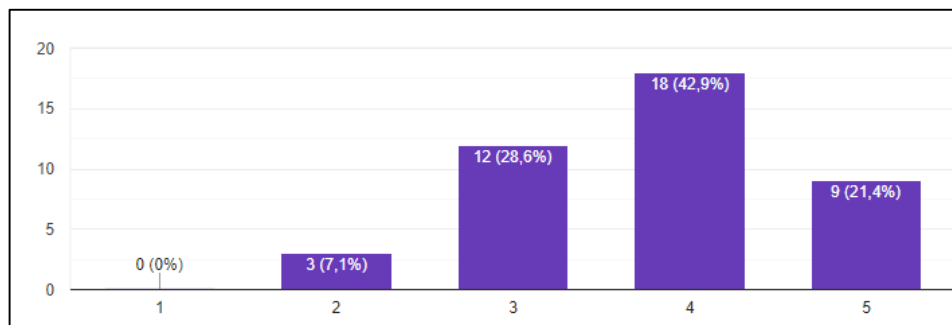
Figura 7: Quanto à satisfação com premiação por produtividade e resultados (BDE)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 8 demonstra a avaliação dos servidores pesquisados quanto à satisfação percebida nos colegas de trabalho, na qual 18 pessoas (42,9%) mensuraram o grau 4, sugerindo que os respondentes enxergam satisfação neles, mas que essa ainda pode melhorar.

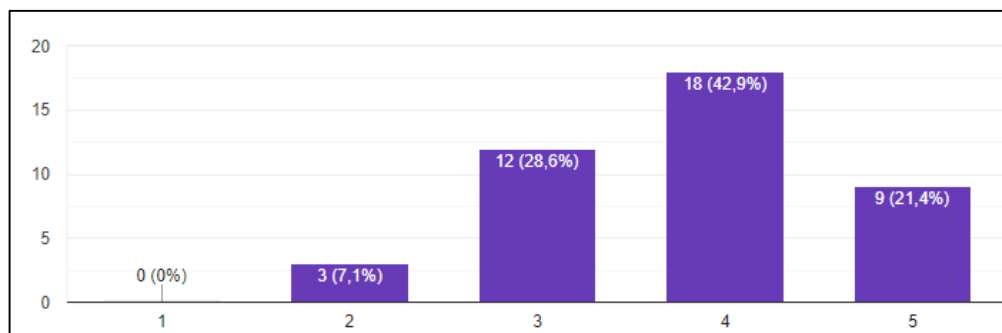
Figura 8: Quanto à satisfação e bem-estar percebido nos colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Figura 9, os percentuais foram idênticos à pergunta anterior, na qual 18 servidores (42,9%) consideram possuir liberdade de expressão em seu ambiente de trabalho, mas que essa liberdade ainda pode ser maior.

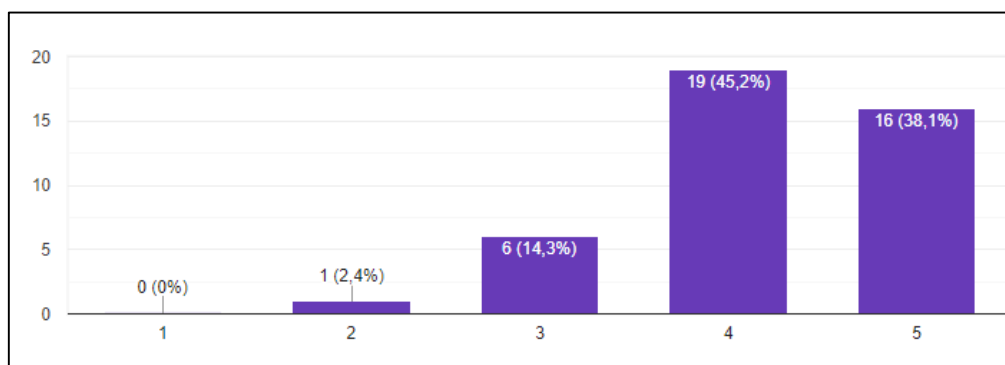
Figura 9: Quanto à avaliação perante se existe ou não liberdade de expressão no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 10 reflete a avaliação dos servidores quanto à relação que possuem com os seus superiores, e nesse aspecto, 19 pessoas (45,2%) mensuraram grau 4 nessa percepção, sugerindo que existe uma ótima relação, mas que esta ainda pode ser ampliada.

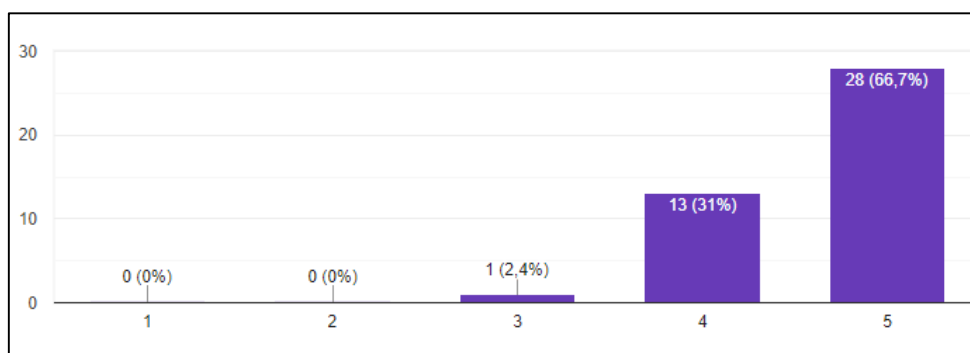
Figura 10: Quanto à avaliação da relação com os superiores



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Figura 11, apenas 1 servidor (2,4%) avaliou com neutralidade, os demais avaliaram que suas crenças pessoais e/ou religiosas são respeitadas no ambiente de trabalho, na qual 13 servidores (31%) avaliaram no grau 4, possuindo a percepção de ainda ser possível a melhoria desse aspecto e 28 pessoas (66,7%) mensuraram no grau máximo, percebendo suas crenças sendo plenamente respeitadas.

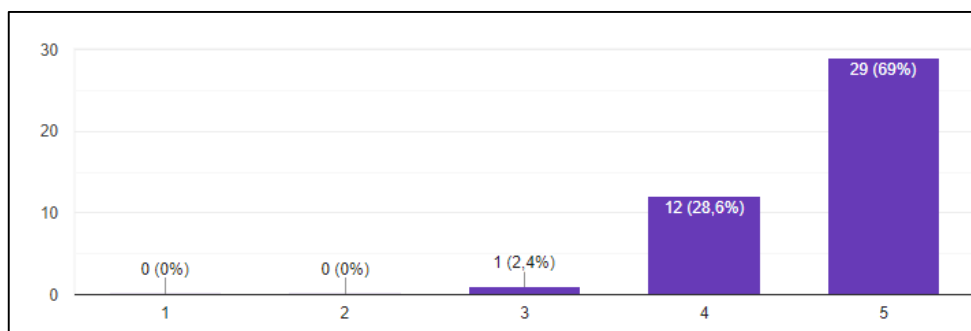
Figura 11: Existência ou não de respeito quanto às crenças pessoais e/ou religiosas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto ao respeito percebido pelos colegas e superiores, a figura 12 retrata que apenas 1 servidor possui a avaliação neutra, 29 servidores (69%) avaliam que há respeito pelos colegas de trabalho, bem como pelos seus superiores, tendo mensurado o grau 5, e 12 pessoas avaliaram no grau 4, se sentindo respeitados, porém, que ainda existe possibilidade de melhoria nesse aspecto.

Figura 12: Percepção de respeito pelos colegas e superiores

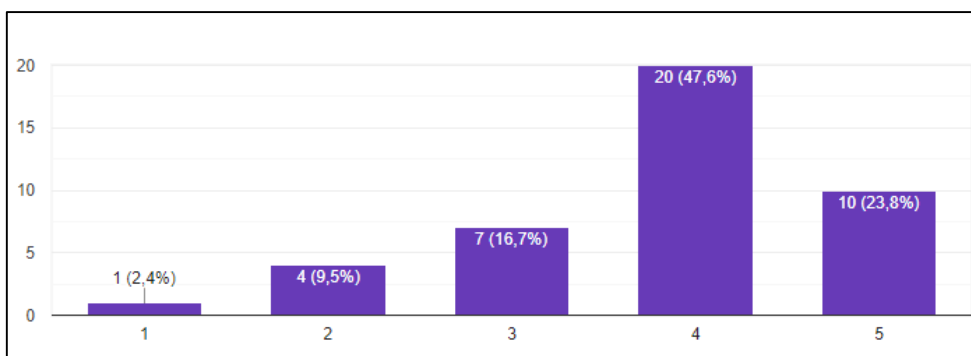


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.3 Crenças Comportamentais/ Fatores Externos

Na terceira seção, que trata das crenças comportamentais/ fatores externos, na questão da avaliação da disponibilidade de recursos para atendimento das necessidades diárias, a exemplo do Professor Conectado (Figura 13), 20 servidores (47,6%) avaliaram com grau 4, estando satisfeitos com os recursos disponíveis para a realização do seu trabalho diário, porém, considerando haver possibilidade de melhoria e 10 pessoas (23,8%) mensuraram esse aspecto no grau 5, possuindo alta satisfação.

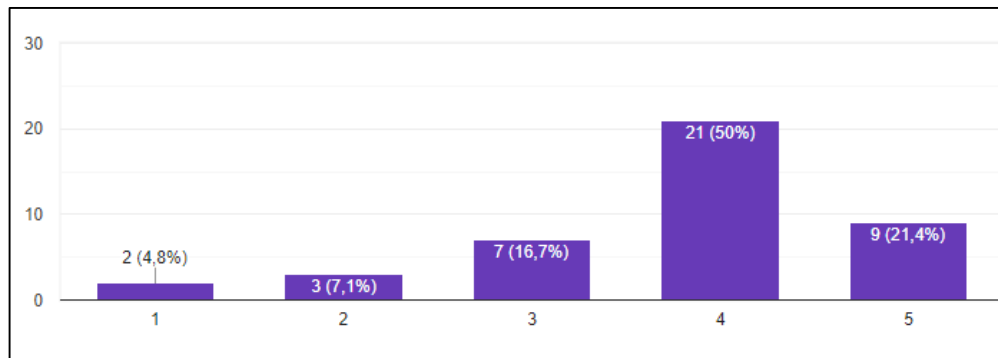
Figura 13: Avaliação da disponibilidade de recursos para atendimento das necessidades diárias (Professor Conectado)



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Semelhante à pergunta anterior, 21 servidores (50%) avaliam a infraestrutura digital como satisfatória (grau 4) e 9 servidores (21,4%) avaliam esse aspecto no grau 5, conforme apresentado na Figura 14.

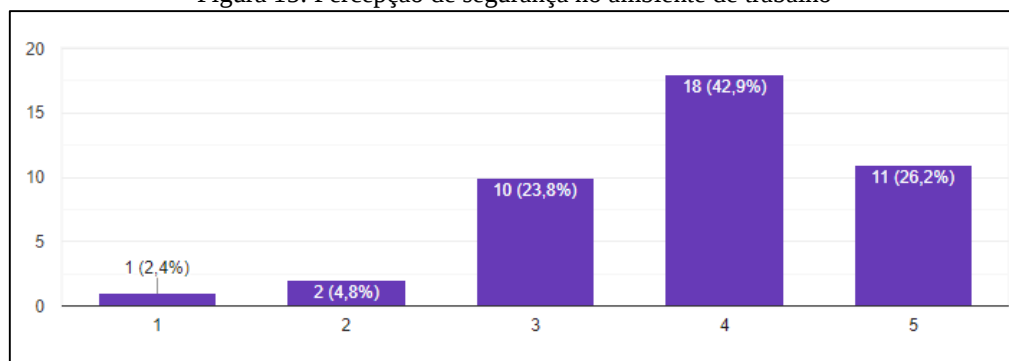
Figura 14: Avaliação da infraestrutura digital no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na questão sobre a percepção de segurança no ambiente de trabalho, a Figura 15 mostra que 18 servidores (42,9%) consideram que existe uma boa segurança no ambiente de trabalho (grau 4), podendo ainda haver melhorias nesse aspecto e 11 servidores (26,2%) se sentem muito seguros, tendo pontuado com grau 5.

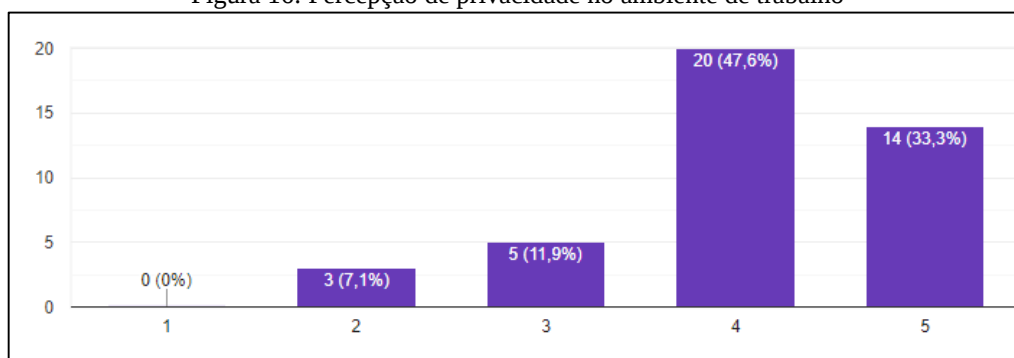
Figura 15: Percepção de segurança no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto à percepção de privacidade no ambiente de trabalho (Figura 16), a maioria dos respondentes acreditam haver privacidade no seu local de trabalho, são 20 servidores (47,6%) avaliando com grau 4 e 14 servidores (33,3%) avaliando com grau 5. A maioria deles, então, sentem que possuem privacidade, mas que ainda pode haver mais.

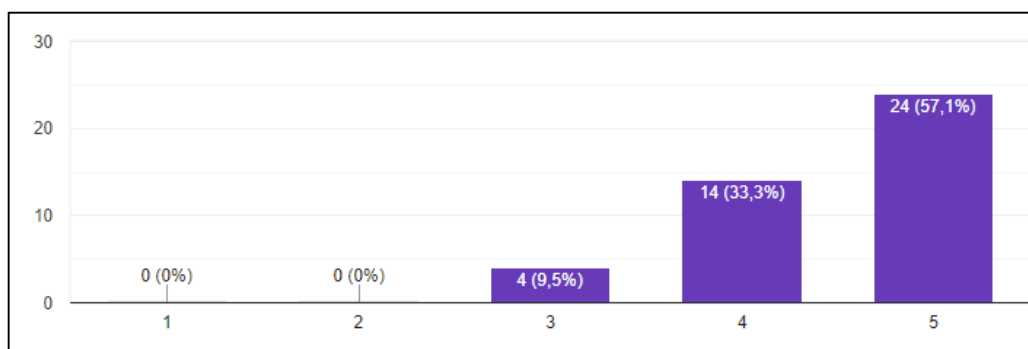
Figura 16: Percepção de privacidade no ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 17 demonstra o sentimento de orgulho da instituição, apenas 4 servidores possui um sentimento neutro, 24 servidores (57,1%) avaliaram em 5 e 14 servidores (33,3%) avaliaram em 4, demonstrando que possuem orgulho da instituição em que atuam, considerando sua importância, os serviços que são prestados para a comunidade da região, desempenhando papel fundamental de articulação entre a SEE e as escolas.

Figura 17: Sentimento de orgulho da instituição



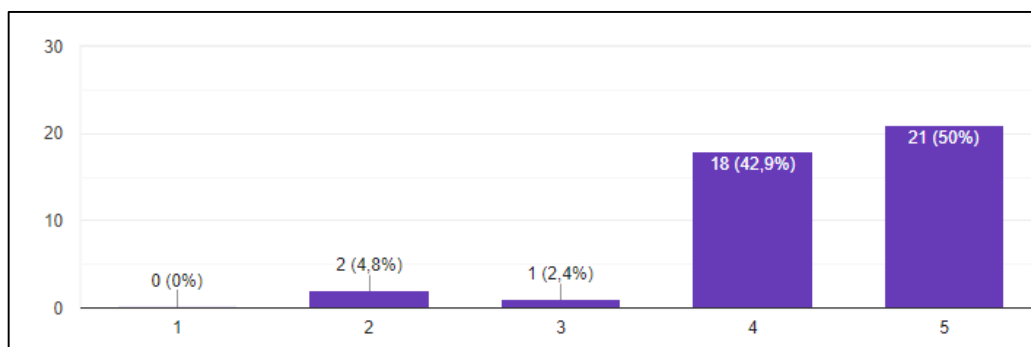
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.4 Crenças Comportamentais/ Fatores Internos

A quarta seção traz aspectos considerados para avaliar as crenças comportamentais e fatores internos. Na questão da percepção da importância da estabilidade do emprego, constatou-se que 83,3% ou 35 servidores avaliaram como de grande importância a estabilidade do emprego e 16,7% ou 7 servidores avaliaram importante a estabilidade do emprego.

Na Figura 18, pode-se observar que 39 servidores declararam realizar a troca de conhecimentos conforme as demandas solicitadas, sendo multiplicadores de informações. Um servidor teve uma percepção neutra e apenas dois servidores declararam não realizar esse tipo de ação.

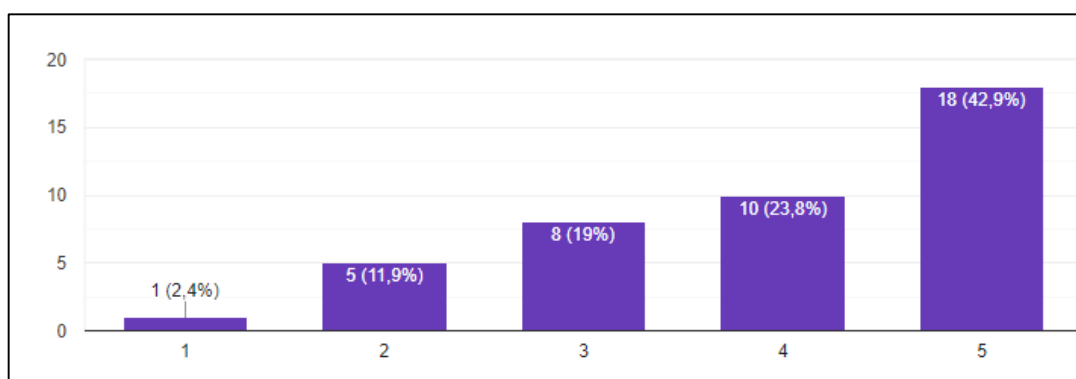
Figura 18: Troca de conhecimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 19 traz a avaliação no tocante à preocupação com dores ou desconforto no trabalho e 38 servidores declararam ser preocupados com as dores ou desconforto no trabalho, totalizando 66,7% da amostra. Desses servidores, 18 deles mensuraram grau 5 de preocupação, estando bastante preocupados e 10 considerando-se apenas preocupados.

Figura 19: Preocupação com dores ou desconfortos no trabalho



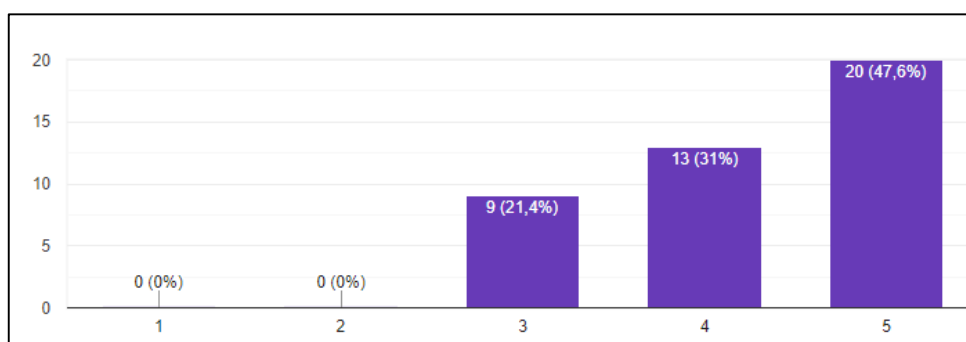
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Outro item avaliado no questionário foi no tocante à auto-avaliação, no qual pôde-se observar que 5 servidores possuem uma mensuração neutra nesse aspecto e 37 servidores acreditam que executam as atividades acima de sua capacidade, fazendo além de suas possibilidades, dando o máximo de sua capacidade produtiva. Com relação ao item de identificação com a tarefa que realiza, apenas 3 pessoas ou 7,1% possuem neutralidade quanto à identificação com o serviço que realiza; 15 pessoas ou 35,7% possuem certa identificação com o serviço que realiza e 24 ou 57,1% se identificam completamente com o serviço que realizam, sendo assim, a maioria dos servidores se identificam com as tarefas que executam.

Outro ponto observado foi o estímulo para atuar com maior produtividade e desempenho, 10 ou 23,8% dos servidores declararam neutralidade quanto ao estímulo em

trabalhar com maior produtividade e desempenho e 32 ou 76,2% declararam sentirem estimulados nesse aspecto. Com relação a avaliação do Adicional de Valorização Profissional (AVP), foi observado que 9 ou 21,4% servidores declaram serem neutros quanto à avaliação do conhecimento agregado pelos cursos disponíveis para recebimento do AVP e 33 servidores (78,6%) consideram que os cursos agregam conhecimento, como está apresentado na Figura 20.

Figura 20: Avaliação do AVP

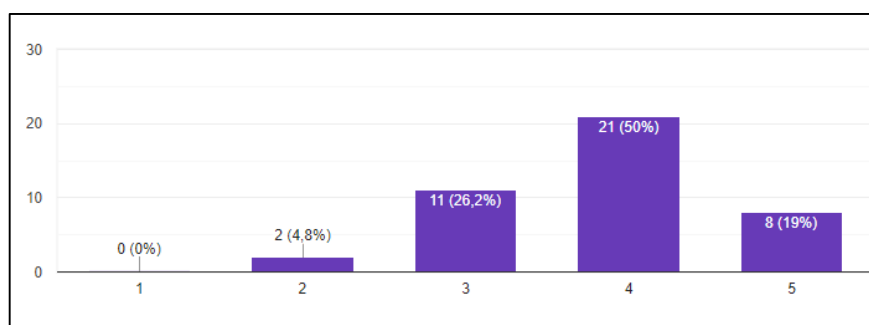


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.5 Crenças sobre Controle/ Fatores Externos

Na quinta seção estão os temas pertinentes ao controle percebido e fatores externos. Quanto à delegação de atividades foi observado que 8 ou 19% dos servidores realizam de forma consistente e 21 ou 50% dos servidores conseguem delegar na maioria das vezes, como está apresentado na Figura 21.

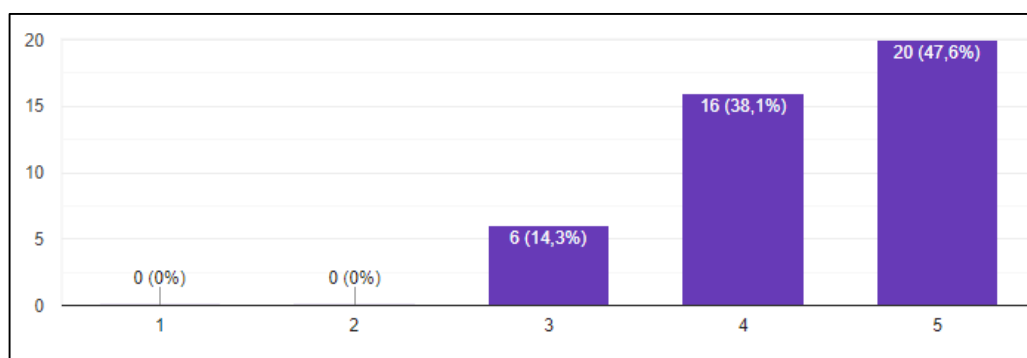
Figura 21: Delegação de atividades



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na Figura 22 está apresentando que apenas 6 servidores ficaram na neutralidade, enquanto 36 servidores (85,7%) avaliaram que conseguem organizar as demandas de seus trabalhos com eficiência.

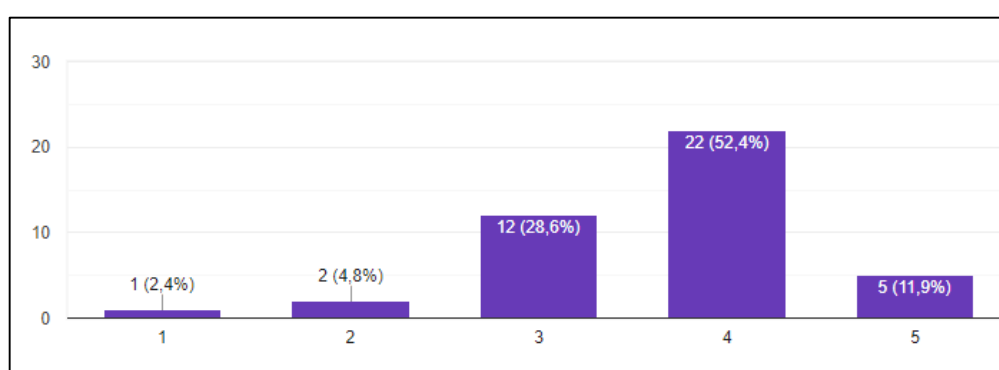
Figura 22: Organização das demandas com eficiência



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No aspecto quanto à organização do tempo conforme as demandas, 8 ou 19% servidores tiveram a posição na neutralidade; 34 servidores ou 81% afirmam que conseguem gerenciar o tempo, realizando as atividades necessárias, podendo até sobrar tempo. No item que trata da capacidade do servidor gerenciar-se, traçar objetivos e tomar decisões, 10 servidores optam pela neutralidade, enquanto 32 servidores (76,2%) avaliam possuírem a capacidade de exercer suas atividades com autonomia. Contudo, na questão que abordou a capacidade dos servidores realizarem suas atividades sem depender de outras pessoas, apenas 3 servidores (7,2%) afirmam que para realizarem suas atividades são dependentes de outras pessoas, 12 servidores (28,6%) mantiveram a neutralidade e 27 servidores (64,3%) afirmam que não necessitam da ajuda de outras pessoas para a realização do seu trabalho, como está apresentado na Figura 23.

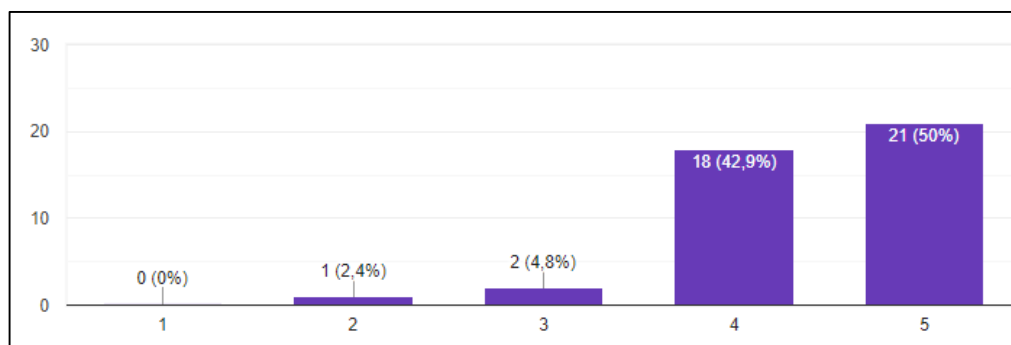
Figura 23: Avaliação de independência



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na avaliação da percepção de pertencimento ao ambiente de trabalho na Figura 24, foi constatado que apenas 1 servidor não se sente pertencente, enquanto 2 servidores tiveram opinião neutra e 39 servidores (92,9%) afirmam se sentir parte, dado esse bastante positivo para a organização.

Figura 24: Percepção de pertencimento



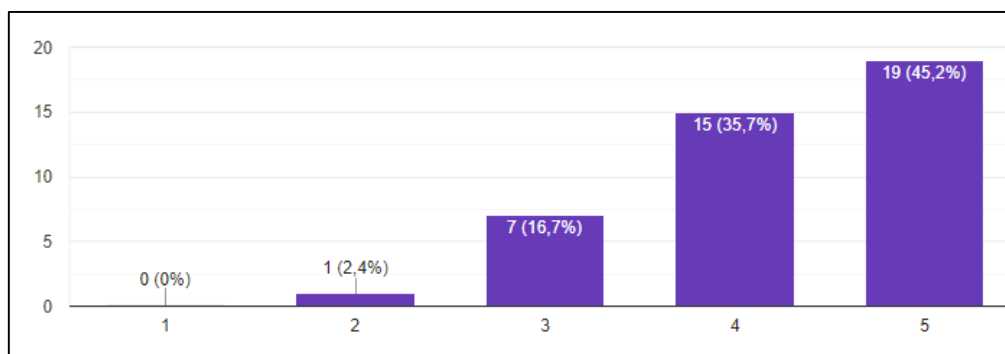
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Na questão sobre o incômodo por barulho no trabalho houve opiniões diversas, 18 servidores (42,8%) não se incomodam com o barulho em seu local de trabalho, 6 servidores afirmam neutralidade e 18 servidores (42,8%) se sentem incomodados com o barulho. Outro item avaliou a percepção da disponibilidade de transportes adequados para a locomoção de casa ao trabalho e vice-versa, apenas 1 servidor demonstrou haver dificuldade de locomoção, enquanto 6 servidores foram neutros e 35 servidores (83,3%) afirmam possuir fácil locomoção. Foi observado que dos 42 entrevistados apenas 29 servidores recebem a gratificação de locomoção, que é quando o servidor reside em município diferente ao qual trabalha. Dessa amostra, 4 servidores (13,7%) demonstram não estarem satisfeitos, 7 servidores (24,1%) foram neutros e 18 servidores (62,10%) afirmam que estão satisfeitos quanto a essa política de incentivo.

Quanto à percepção da incidência de doença decorrente do trabalho, 32 servidores (76,2%) afirmam que não costumam adoecer, 7 servidores (16,7%) ficam neutros e apenas 3 servidores (7,2%) afirmam que adoecem com frequência devido ao trabalho que desempenham. Com relação a carga horária de trabalho, apenas 3 servidores (7,2%) afirmam não estarem satisfeitos com a carga horária diária de trabalho, 12 servidores (28,6%) são neutros e 27 servidores (64,3%) afirmam satisfação nesse aspecto.

No aspecto de cooperação entre os níveis hierárquicos, apenas 1 servidor afirma não haver cooperação entre os níveis hierárquicos, 7 servidores são neutros e 34 servidores (80,9%) afirmam que há colaboração entre os níveis, como está apresentado na Figura 25.

Figura 25: Cooperação entre os níveis hierárquicos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

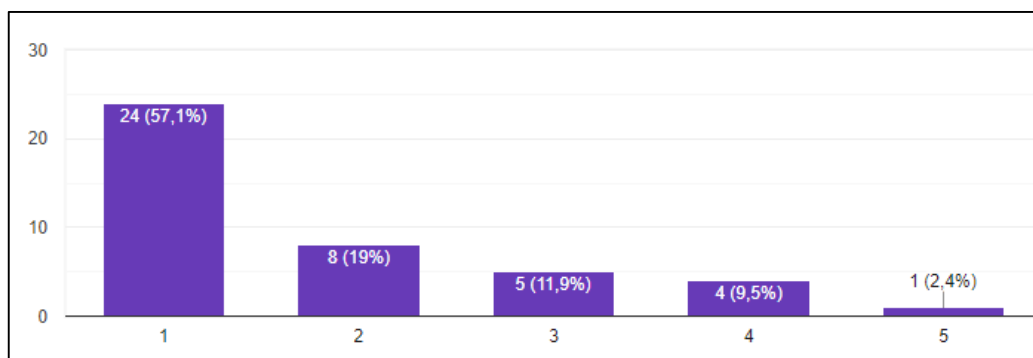
Outra questão abordada foi a mudança da rotina doméstica, a maioria dos servidores - 18 deles (42,9%) afirmam que não costumam mudar sua rotina doméstica devido ao trabalho, 15 servidores (35,7%) são neutros e 9 servidores (21,4%) possuem o hábito de mudar sua rotina devido à necessidade do trabalho. Já o item confiança na responsabilidade dos colegas de trabalho, pôde detectar a percepção da confiança na disponibilidade e habilidade dos colegas de trabalho, no qual apenas 1 servidor demonstrou não confiar e 1 servidor foi neutro, os demais 40 servidores (95,3%) acreditam na capacidade e responsabilidade dos seus colegas de trabalho.

Na questão sobre os conhecimentos de metas e objetivos, apenas 4 servidores foram neutros e 38 servidores (90,4%) afirmam conhecerem as metas e objetivos do trabalho realizado por eles. E, quanto à proposição de desafios, 5 servidores (11,9%) são neutros e 37 servidores (88,1%) gostam dos desafios que são propostos no trabalho. Para eles, a quantidade de desafios impostos pela administração pública da GRE e SEE está além do suficiente e adequado, visto que 9 servidores foram neutros e 33 servidores (78,6%) afirmam que existem muitos desafios propostos nos trabalhos que realizam.

Também foi observada a satisfação do servidor em participar nas decisões, apenas 2 servidores afirmam não estarem satisfeitos com a participação nas decisões da organização, 13 servidores (31%) foram neutros e 27 servidores (64,3%) afirmam satisfação nesse aspecto.

Quanto à satisfação com o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, 32 servidores (76,1%) não estão satisfeitos, 5 servidores são neutros e apenas 5 servidores estão satisfeitos, conforme demonstrado na Figura 26.

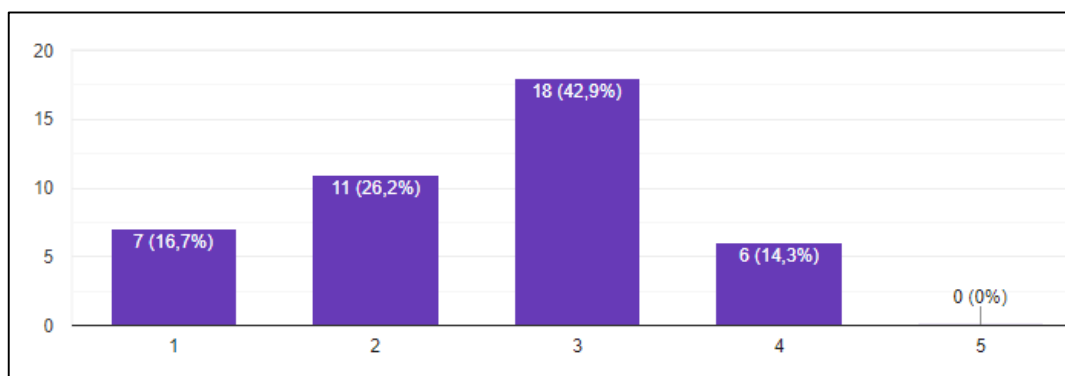
Figura 26: Avaliação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Neste mesmo cenário, foi abordada a visão da atual realidade, 18 servidores (42,9%) não estão satisfeitos com a remuneração que recebem pelo trabalho que desempenham, 18 servidores são neutros e apenas 6 servidores estão satisfeitos, julgando justa essa relação (Figura 27).

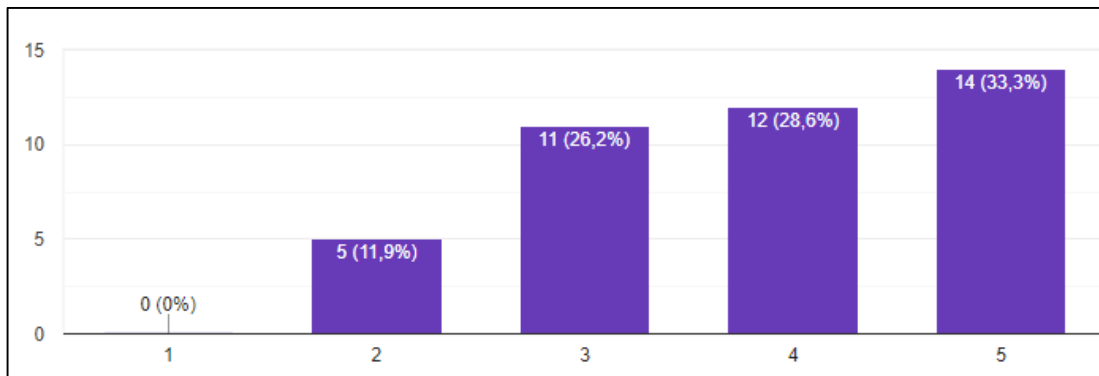
Figura 27: Avaliação da remuneração



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

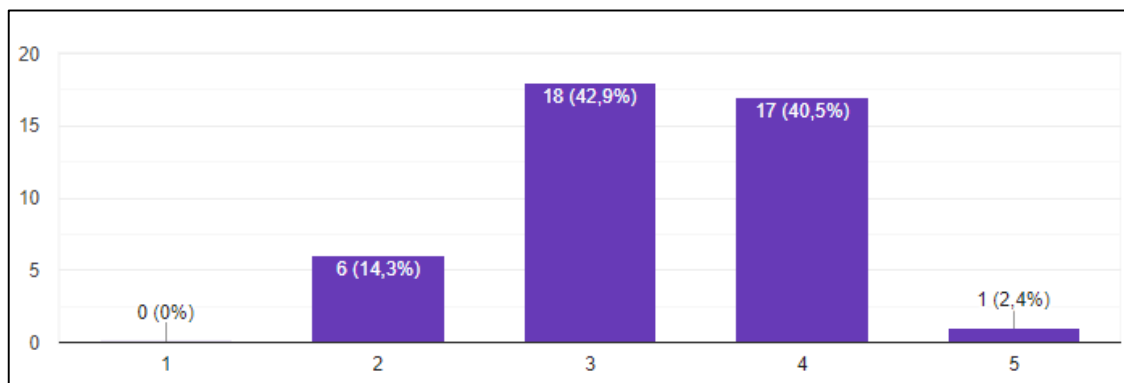
A Figura 28, demonstra a percepção de respeito quanto ao exercício dos direitos trabalhistas, como por exemplo, gozo de férias ou de licenças, nesse aspecto, apenas 5 servidores (11,9%) afirmam não haver esse respeito, 11 servidores (26,2%) são neutros e 26 servidores (61,9%) sentem que seus direitos trabalhistas são respeitados.

Figura 28: Avaliação dos direitos trabalhistas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

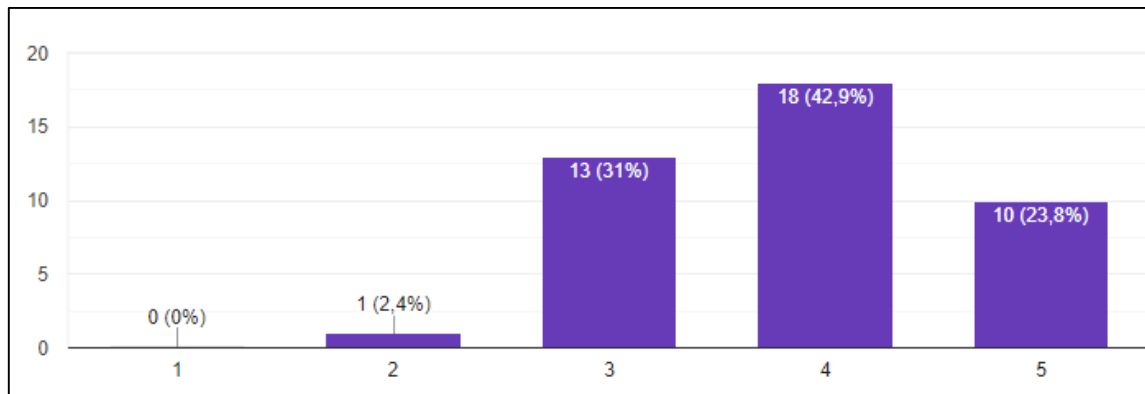
Outra questão abordada (Figura 29), propôs avaliar quanto à satisfação relativamente ao *feedback* recebido em resposta ao trabalho desempenhado, nesse aspecto, 18 servidores (42,9%) estão neutros, 18 servidores estão satisfeitos, e desses, 17 pessoas acreditam que ainda podem haver melhorias e 6 servidores (14,3%) não estão satisfeitos.

Figura 29: Avaliação de *feedback*

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No item que pretendeu avaliar a satisfação quanto à variedade de tarefas que realizam, 1 servidor afirmou não está satisfeito, 13 servidores (31%) estão neutros e 28 servidores (66,7%) estão satisfeitos com esse quesito, conforme a Figura 30. Já na questão sobre receber o apoio de que necessitam dos colegas de trabalho, todos os servidores afirmam que recebem essa ajuda.

Figura 30: Satisfação da variedade de tarefas desempenhadas



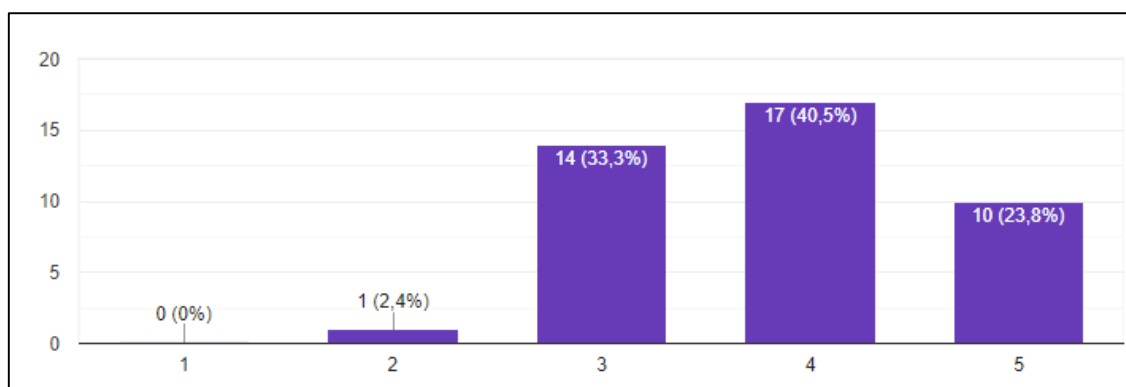
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

6.6 Crenças sobre o Controle/ Fatores Internos

A sexta e última seção trata sobre o controle percebido/ fatores internos. Quanto ao cansaço percebido após a jornada de trabalho, 18 servidores (42,9%) foram neutros, 14 servidores (33,3%) se sentem pouco cansados e 10 servidores (23,8%) se sentem muito cansados.

Na Figura 31, a abordagem foi sobre a avaliação da auto-estima, apenas 1 servidor declarou uma baixa auto-estima, 14 servidores (33,3%) estão neutros e 27 servidores (64,3%) afirmam possuírem alta auto-estima (17 pessoas com grau 4 e 10 pessoas com grau 5).

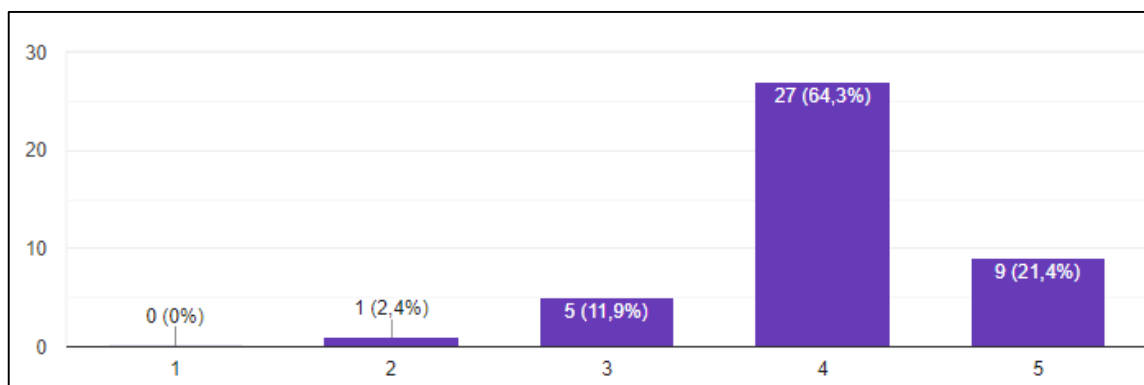
Figura 31: Avaliação da auto-estima



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A Figura 32 demonstra a percepção de concentração para a realização do trabalho, apenas 1 servidor afirmou ter pouca concentração, 5 servidores são neutros e 36 servidores (85,7%) afirmam ter muita concentração (27 deles avaliaram no grau 4 e 9 deles avaliaram no grau 5).

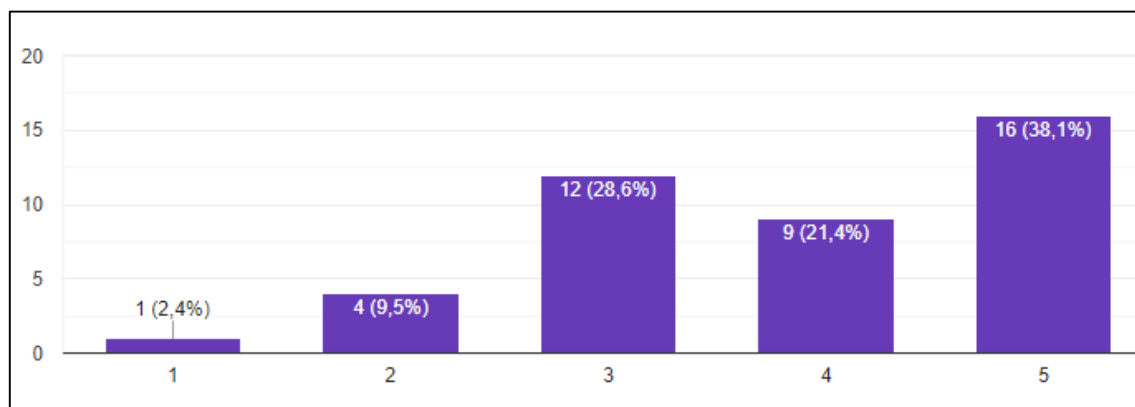
Figura 32: Percepção de concentração



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto à percepção de existir interferência de um sentimento negativo, como tristeza ou desespero na realização do trabalho, 15 servidores (35,7%) são neutros, 15 servidores afirmam que não há interferência e 12 servidores (28,5%) acreditam que existe sim interferência. Considerando o recebimento do Adicional de Valorização Profissional como sendo capaz de motivar ao trabalho (Figura 33), 5 servidores (11,9%) não se sentem motivados, 12 servidores (28,6%) são neutros e 25 servidores (59,5%) se sentem motivados perante essa política de incentivo adotada pela SEE, obtendo para esse aspecto, grau 5 para 16 deles.

Figura 33: Avaliação de motivação considerando o AVP

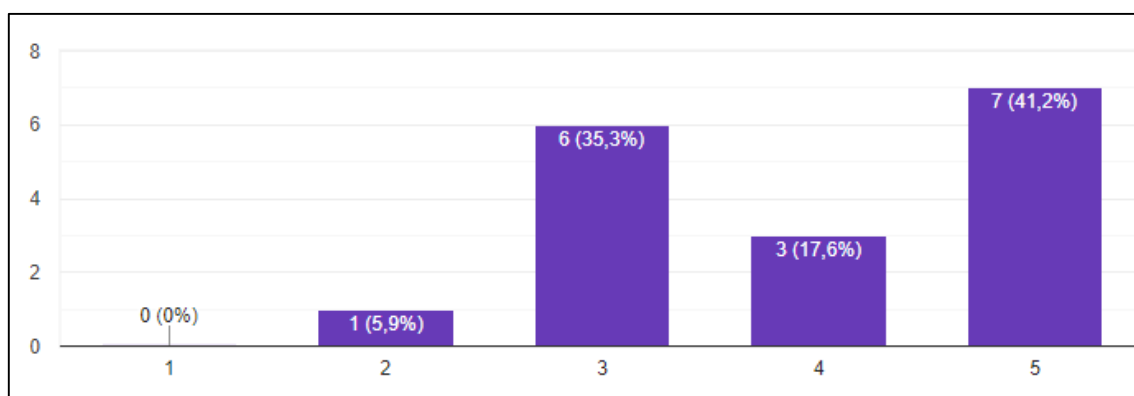


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A avaliação de motivação considerando o AEG (Figura 34) teve caráter opcional, pois foi direcionada aos servidores que possuem cargo de chefia ou coordenação, fazendo parte da equipe gestora, visando verificar o quanto se sentem motivados para trabalhar considerando o Adicional de Eficiência Gerencial. Desse quesito participaram 17 servidores, apenas 1 servidor não se sente motivado, 6 servidores (25,3%) são neutros e 10 servidores (58,8%) se sentem motivados, considerando essa política de incentivo (3 deles avaliaram no grau 4 e 7 deles

avaliaram no grau 5). Cabe salientar que esse aspecto obteve mais avaliações do que o quantitativo de chefias existentes atualmente, sugerindo duas possibilidades: ou houve avaliações por servidores fora do público-alvo ou pessoas que já ocuparam funções gratificadas em determinado momento também responderam.

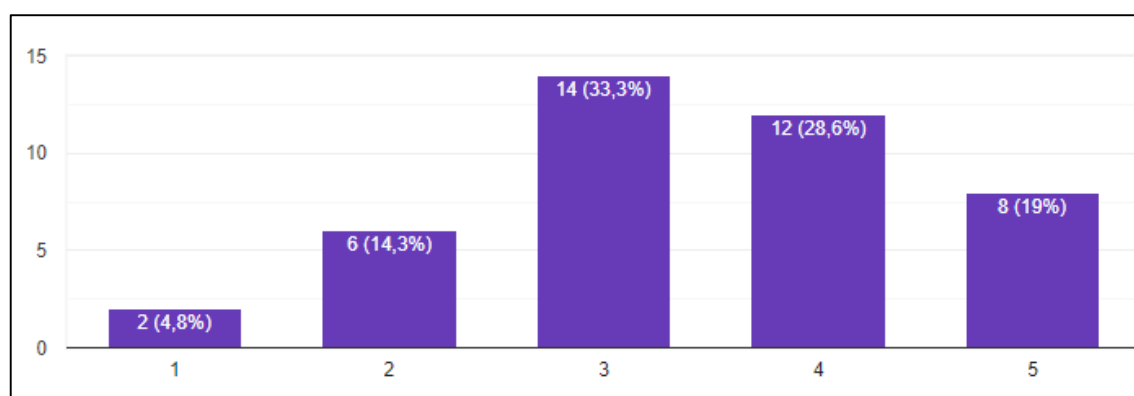
Figura 34: Avaliação de motivação considerando o AEG



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Outra questão, que está apresentada na Figura 35, leva em consideração o Bônus de Desempenho Educacional, 8 servidores (19,11%) não se sentem motivados perante essa política de incentivo, 14 servidores (33,3%) são neutros e 20 servidores (47,6%) se sentem motivados.

Figura 35: Avaliação de motivação considerando o BDE

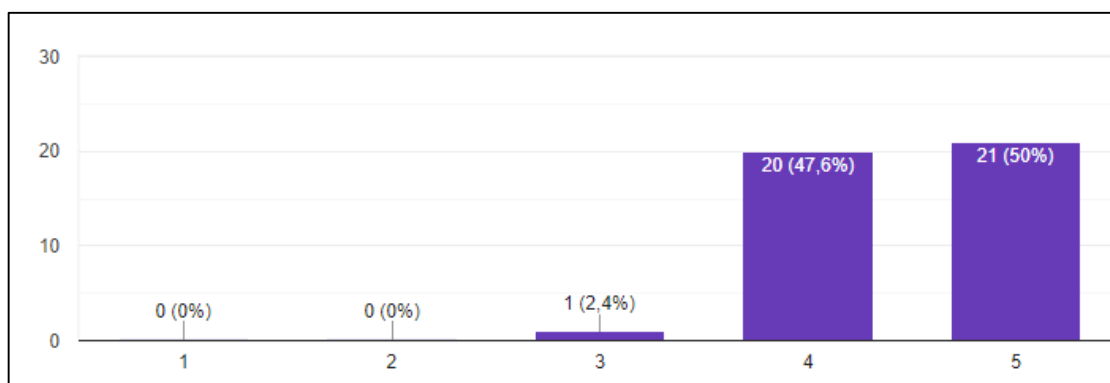


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No que tange à satisfação perante aos treinamentos oferecidos pela organização, 6 servidores (14,2%) não se sentem satisfeitos, 14 servidores (33,3%) são neutros e 22 servidores (52,4%) se sentem satisfeitos perante as ações de treinamento proporcionados pela GRE e/ou SEE. Nesse mesmo cenário foi solicitado aos respondentes a percepção quanto à sua própria capacidade de aprendizagem, apenas 1 servidor ficou neutro e 41 servidores (97,6%) estão

satisfeitos (Figura 36), 20 deles mensuraram essa capacidade no grau 4, demonstrando que reconhecem que podem melhorar e 21 deles mensuraram o grau máximo, estando bastante satisfeitos com a própria capacidade de aprendizagem.

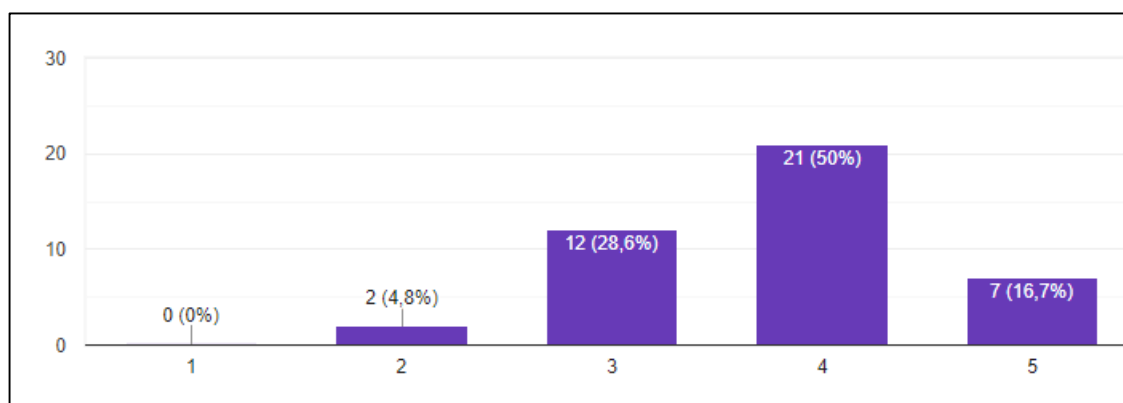
Figura 36: Satisfação quanto sua própria capacidade de aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

No último aspecto considerado, foi perguntado a percepção que os servidores possuem quanto ao acesso às informações, se estas são conseguidas em tempo hábil ou não, sendo que 2 servidores (4,8%) consideraram o acesso devagar, 12 servidores (28,6%) foram neutros e 28 servidores (66,7%) possuem a percepção de rapidez no acesso às informações necessárias ao desempenho do trabalho (Figura 37).

Figura 37: Percepção de acesso rápido às informações



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A última pergunta foi aberta e opcional para quem desejasse dar sugestões de melhorias das políticas de incentivo à motivação adotadas pela SEE. De forma sintetizada, pôde-se verificar que as sugestões versam sobre maior valorização profissional, por meio de aumento salarial; mais gratificações, a exemplo de serem atreladas à produtividade, ou de o AEG ser

estendido a todos os servidores e não apenas à equipe gestora; que as remunerações fossem proporcionais ao grau de responsabilidade que possuem; por melhoria do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, reconhecendo os títulos acadêmicos alcançados; que o BDE não sofresse incidência de imposto de renda; que houvesse oferta de cursos atrelados às funções desempenhadas, formação adequada e contínua.

6.7 Discussão dos resultados

A Teoria da Ação Racional preconiza a racionalidade dos indivíduos, em que eles avaliam as consequências de seus comportamentos para que possam efetivar determinado comportamento e/ou ação ou não, isso pode ser detectado em algumas perguntas, como por exemplo: na satisfação com a premiação por produtividade e resultados, que é fruto da relação esforço *versus* recompensa, a qual teve um quantitativo equilibrado entre satisfação e neutralidade (17 e 15 servidores, respectivamente), demonstrando a visão que os servidores têm perante a recompensa recebida em retribuição a seus esforços, isto é, a consequência de determinados comportamentos desempenhados; na organização das demandas diárias com eficiência, depreende-se que a maioria avalia os resultados da organização que realizam e enxergam eficiência, isto é, que executam suas atividades da melhor maneira que podem.

Com base no estudo de Nobre (2021), na figura 3, tem-se a exposição dos construtos da TCP: atitude (o que acontece comigo se eu (não) fizer?), normas subjetivas (o que os outros vão pensar se eu (não) fizer?) e a percepção de controle (eu sou capaz?), corroborando com a racionalidade defendida pela TAR e mantida pela TCP, já que esta é uma evolução daquela, onde as pessoas avaliam as consequências para decidir se efetivam a ação e/ou comportamento pretendido.

A Teoria do Comportamento Planejado indica quando um determinado comportamento foi condicionado por fatores internos (informação, habilidades e competências) ou externos (tempo, dependência com outras pessoas e oportunidades encontradas). Conforme o questionário aplicado, os fatores externos impactam nos três construtos (atitude, normas subjetivas e controle percebido). No tocante as crenças normativas, que influenciam as normas subjetivas (influências externas na intenção do comportamento), dos 7 pontos analisados, 6 deles tiveram maioria mensurada em grau 4 ou 5, tendo uma das questões havendo prevalência no grau 3 (apresentando neutralidade). Houve então, uma boa avaliação frente aos sistemas de avaliação de desempenho, que, conforme já mencionado, só existe durante o estágio probatório, sendo inexistente de maneira formal após os três anos. A avaliação do Bônus de Desempenho

Educacional teve sua maioria no grau 3, demonstrando neutralidade. Depreende-se que uma possibilidade dessa avaliação ser neutra seria o fato de ser uma bonificação que não está atrelada de forma direta ao trabalho do servidor, não refletindo fielmente o seu desempenho.

A satisfação dos colegas de trabalho, liberdade de expressão e relação com os superiores com predominância do grau 4, bem como o respeito às crenças pessoais e/ou religiosas e respeito a si mesmo avaliados no grau 5 refletem um bom clima organizacional, demonstrando que existe harmonia no ambiente de trabalho, pelo menos na ótica da relação interpessoal. Relativo as crenças comportamentais, as avaliações versaram no grau 4 e 5, estando nesse ponto, influenciando positivamente nas atitudes e comportamento dos servidores.

No controle percebido (crenças de controle) chama atenção a não satisfação com o Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, depreende-se uma possibilidade dessa ocorrência ser devido as formas de progressão e percentagens de acréscimo; nessa mesma categoria, foi afirmativa a avaliação do conhecimento das metas e objetivos da organização, pois a maioria das pessoas mensuraram os graus 4 e 5, tendo elas, ciência da finalidade das ações que a organização realiza. Outro ponto interessante foi a satisfação com o nível de participação nas decisões da organização. Esses dados corroboram com a afirmação de Robbins (1999), de que as pessoas possuem um melhor desempenho estando motivadas e que para isso, elas devem estar constantemente informadas sobre a situação da instituição, devendo ter a oportunidade de influenciá-la, e os servidores da GRE estudada demonstraram participar das decisões.

Os fatores internos contribuem para dois construtos: atitudes e controle percebido. Nas atitudes (crenças comportamentais) foram altos os graus de avaliação de forma geral, estando no grau 5 a importância da estabilidade do emprego, corroborando com a importância de haver certa segurança para uma melhor realização do trabalho. Na realização da troca de conhecimentos e a avaliação dos conhecimentos adquiridos com os cursos que contribuem para o recebimento do Adicional de Valorização Profissional, também predominando o grau 5, demonstra que no quesito informação a avaliação foi positiva. No quesito competência e habilidades, a capacidade de auto-avaliação e estímulo para trabalhar com mais produtividade e desempenho teve grau 4, a identidade dos servidores com as tarefas que realizam teve grau 5, também sendo satisfatória a percepção dos servidores. O controle percebido (crenças de controle) impactado pelos fatores internos, analisou em parte, a motivação perante as políticas de incentivo adotadas pela SEE, retratando que existe motivação quanto ao AVP e AEG, porém, o BDE tem a prevalência de avaliação neutra, sugerindo, como já dito, a independência dele em relação ao desempenho direto do servidor.

No quesito informação, a avaliação foi predominantemente neutra quanto à satisfação com os treinamentos dados pela organização; e grau 4 quanto ao acesso rápido às informações no trabalho. Na questão da habilidade e competência, a maior parte dos respondentes avaliaram no grau 5, refletindo a satisfação frente a sua capacidade em aprender.

Esses construtos da TCP são a base para o comportamento, que se baseiam na intenção do ser humano, representando a disposição do indivíduo se empenhar para realizar determinada ação. Importante é a motivação para alimentar essa disposição em agir, consoante Ribas e Salim (2016), não basta a pessoa possuir competência, para ter um bom desempenho, é preciso que esteja motivada para executar as atividades, e, consoante a pesquisa realizada, de modo geral, os servidores da GRE analisada apresentam motivação, devendo essa ser sempre estimulada, pois sabe-se que há ciclos de motivação, e no caso de haver ciclo motivacional incompleto, deve-se realizar ajustes para compensar. Sabe-se que a motivação é algo individualizado, que o que motiva um ser, pode não motivar outro, então, pode-se verificar a presença do ciclo motivacional incompleto nos respondentes não satisfeitos (que foi a minoria), devendo-se, por exemplo, realizar escutas individualizadas possibilitando o desenvolvimento de estratégias para ultrapassar as barreiras, atingindo a satisfação. Entretanto, constatou-se a presença de motivação, de forma geral.

Ressalta-se a importância do ambiente propício, das relações interpessoais, com os chefes, subordinados e pares, visto que as crenças normativas somadas com a motivação pessoal em agir de acordo com as expectativas sociais determinam a norma subjetiva que irá prevalecer (PEIXOTO, 2007). O estudo oferece informações quanto à percepção de motivação dos servidores detectada por meio dos índices de satisfação dos respondentes, perante aspectos ambientais, de infraestrutura, interpessoais, bem como frente às políticas de incentivos adotadas pela Secretaria de Educação de Pernambuco, conforme Marot (2003), retratando sobre a versatilidade do estudo da TCP, em que a mudança de atitude é viabilizada por meio de uma comunicação adequada. Esta pesquisa permitiu detectar a satisfação dos servidores perante os mais variados aspectos abordados, demonstrando quais pontos podem ser melhorados, sendo melhor adaptados para a realidade atual, bem como os pontos que devem ser mantidos, devido aos altos índices de satisfação percebida pelos respondentes.

6.8 Implicações gerenciais

O presente trabalho estudou sete políticas de incentivo adotadas pela SEE identificadas por meio das legislações e mensuradas através de questionário direcionado aos servidores

efetivos de uma dada Gerência Regional. A GRE analisada possui 62 servidores efetivos na ocasião da aplicação do questionário, tendo obtido o quantitativo de 42 respondentes. Verificou-se que há maior abrangência feminina, a faixa etária preponderante foi entre 46 e 55 anos, entretanto, prevaleceu servidores exercendo sua função na gerência por pouco tempo, entre 2 e 5 anos, sugerindo haver certa rotatividade de servidores.

Quanto aos incentivos, pôde-se verificar que o PCCV tem despertado um alto índice de não satisfação, 32 servidores de 42 respondentes (76,1%), seja devido à forma de progressão, geralmente a cada 10 anos, no caso do tempo de serviço, bem como os acréscimos que envolvem essa progressão, cerca de 6% para os cargos de assistente e analista, conforme Tabela 1 (cargo de assistente) já demonstrada, e entre 3,45% e 10% no caso do cargo de professor. Deve-se ressaltar a exceção no cargo de assistente, havendo a possibilidade de progressão após a conclusão de curso de nível superior.

Entretanto, enquanto o PCCV para os cargos de analista e professor prevê progressão por elevação de nível profissional pela conclusão de especialização, mestrado e doutorado, para o cargo de assistente não existe essa previsão, não havendo estímulo para uma maior busca de conhecimento e obtenção de um nível de escolaridade maior que o ensino superior. Sendo, dessa forma, possivelmente necessária uma revisão no PCCV, contemplando os níveis de especialização, mestrado e doutorado para os assistentes, estimulando a educação, algo esperado principalmente em organizações atreladas à área educacional; modificações tanto no decurso de tempo para elevação de classe, podendo ter prazo menor e maior número de classes a serem percorridas, a exemplo do PCCV das Universidades Federais, por exemplo; quanto no percentual de progressão, sendo essa mais atrativa e compatível com o decurso do tempo de serviço. Sugere-se ainda, a adoção de reajuste anual, ao menos considerando a inflação, visando manter o poder de compra do servidor.

Outra política de incentivo foi a Gratificação de Locomoção, com 29 respondentes dos 42 servidores, 18 pessoas afirmaram estar satisfeitas com o valor que recebem por residir em município diferente da GRE estudada, 12 delas avaliaram grau 4, possivelmente por haver a necessidade ao menos de correção inflacionária, já que o valor está fixado desde 2010, sendo 13 anos sem qualquer tipo de reajuste.

O Bônus de Desempenho Educacional despertou atenção nas respostas, pois quanto à satisfação, 17 dos 42 respondentes (40,5%) apresentaram avaliação afirmativa, enquanto na avaliação da motivação, 20 servidores (47,6%) sentem-se motivados, sugerindo que existem servidores que mesmo não estando satisfeitos, ainda se sentem motivados a trabalhar, considerando esse incentivo. Já levando em consideração o grau 4 de avaliação, houve certa

equidade nas respostas, pois 11 pessoas mensuraram essa nota na satisfação e 12 pessoas tiveram essa percepção quanto à motivação, depreendendo-se que tanto a satisfação quanto a motivação ainda podem melhorar. Dessa forma, cabe a sugestão, de repente, de serem estabelecidas métricas capazes de mensurar o efetivo trabalho do servidor lotado na GRE, fazendo com que o valor recebido refletisse de fato, a produtividade desempenhada por ele. Já que o valor recebido depende de percentagem atribuída à GRE, e essa mensuração se dá por índices alcançados pelas escolas, não estando atrelados diretamente ao trabalho do servidor lotado na GRE.

O Adicional de Eficiência Gerencial poderia ser atribuído não apenas à gerência, coordenações e chefias, mas, abranger outras pessoas que exerçam de fato uma posição de liderança, já que *in loco* foi possível identificar setores em que há um responsável de fato, alguém a quem a chefia ou o coordenador recorra no caso de haver necessidade de informações ou demanda atrelada ao setor, porém, não havendo previsão no organograma, não existe uma gratificação por essa função exercida de fato. Fato esse que também foi apontado na parte opcional aberta do questionário. As Funções Gratificadas limita-se às previsões na legislação, possuindo carência idêntica ao AEG, já que acaba por não contemplar a todos que exercem, de fato, algum tipo de liderança. Na legislação está previsto o quantitativo de cada função gratificada (anexo único da lei nº 18.139 de 18/01/2023), sendo então, necessário uma reorganização no organograma, dentro do respaldo legislativo, visando contemplar, se possível, todas as lideranças existentes nos diversos setores.

Quanto ao Professor Conectado, foi alto o índice de satisfação identificado (71,4%), sendo essa, uma política de incentivo amplamente aprovada pelos servidores, a qual forneceu *notebook* a quem aderisse ao programa e desejasse receber o item, por meio de cadastro em plataforma criada com essa finalidade, escolha de máquina dentre as disponíveis, a qual teve a entrega realizada no endereço informado pelo servidor. Outra opção disponível no programa foi a adesão ao recebimento de valor mensal para ajudar a custear os gastos com *internet*. Perante a esse incentivo, sugere-se a continuidade do mesmo.

O Adicional de Valorização Profissional pode melhorar por meio de uma maior variedade de cursos ofertados, cursos mais direcionados as atividades práticas de cada setor, trazendo maior aplicabilidade no dia a dia do servidor, permitindo um desempenho mais eficiente, podendo refletir na melhoria do trabalho desempenhado, além do aumento na remuneração atrelada à realização dos cursos. Já que, *in loco*, pôde ser verificado a possibilidade de o servidor se inscrever em cursos mais abrangentes e apenas fazê-lo visando

uma maior remuneração semestral. Acredita-se que um conhecimento mais próximo da prática pode despertar maior interesse na efetiva realização dos cursos.

Pode-se depreender que as respostas dadas na pesquisa refletem as crenças salientes, que conforme Ajzen (2005) são crenças que possuem maior impacto nos comportamentos dos indivíduos, que são as de mais fácil acesso na memória das pessoas, as que o sujeito expressa de forma mais intensa e rotineira. A pesquisa foi elaborada para responderem de forma rápida, onde os servidores deveriam mensurar a sua satisfação, percepção de existência ou não de determinado aspecto, bem como avaliar a percepção em positiva, neutra ou negativa perante algum elemento abordado, refletindo suas crenças salientes. Ressalta-se, porém, ainda conforme o mesmo autor, que como parte dessas crenças podem perdurar com o avanço do tempo, outras delas podem ser extintas ou perder a intensidade; podem surgir novas crenças, dessa forma as pessoas podem passar a ter inúmeras crenças sobre um certo objeto; existindo então, a necessidade em promover e manter a satisfação e motivação dos servidores em prol de uma prestação dos serviços públicos com maior desempenho e eficiência.

CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

É imprescindível para o sucesso de uma organização, trabalhar com servidores motivados. O fenômeno motivacional concentrou-se nos construtos da TCP: atitude, normas subjetivas e controle percebido; no sentimento de satisfação ou não satisfação, percepção positiva ou negativa, na existência ou não de algum aspecto, bem como na percepção de neutralidade quanto aos elementos levantados.

Na área pública, apesar de não visar ao lucro, para efetivo atendimento das demandas sociais, com serviços públicos prestados com qualidade, é fundamental uma equipe que se sente parte da organização, que enxerga a importância do seu trabalho, que aja com motivação.

De modo geral, foi identificado que existe satisfação e motivação por parte dos servidores da organização estudada, seja pelo papel significativo realizado pela instituição com foco na promoção de uma educação de qualidade social, seja pela identificação com o trabalho realizado, o amor a profissão, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, o suporte dado pelos superiores ou pares, um ambiente de trabalho sadio e propício ao atendimento das demandas diárias. O fator de desmotivação identificado foi ligado à remuneração em si, o descontentamento com o PCCV, bem como a não satisfação da relação entre o que se oferece e o que se recebe, relação entre o esforço e a recompensa.

Os incentivos precisam de ajustes para atender às demandas atuais, de revisão para manter a sua essência e atendimento ao que se propõe. O PCCV deveria contemplar os cursos de especialização, mestrado e doutorado para o cargo de assistente administrativo, prever um menor tempo de progressão, mesmo que isso significasse maior quantidade de classes a percorrer, ajuste nos percentuais de progressão, visando valorização profissional e estímulo à permanência no cargo por maior tempo. Existe a necessidade de reajuste na Gratificação de Locomoção, pois são 13 anos sem nenhuma correção inflacionária.

A adequação do BDE recebido pelos servidores lotados na GRE ou SEE, ou a instituição de gratificação atrelada às métricas a serem desenvolvidas para mensurar de fato a produtividade do servidor. É necessária uma maior equidade na relação esforço e recompensa, atribuindo gratificação a quem exerce de fato atividades de liderança e/ou de maior responsabilidade que ainda não esteja contemplada no atual organograma, devendo haver uma atualização do referido instrumento.

Tendo em vista a possibilidade de melhoria dos serviços prestados e/ou atividades desempenhadas, no que tange o AVP, sugere-se a oferta de cursos variados que reflitam diretamente nas tarefas realizadas pelos servidores de acordo com as demandas dos setores em que atuam, oferecendo novos conhecimentos que contribuam no aperfeiçoando do desempenho diário.

Este estudo também possui limitações e considerações sobre estudos futuros que estão descritos a seguir.

Limitações

Não foi possível um maior aprofundamento nas questões devido ao pouco tempo disponível, pois como o ano de 2023 foi ano de mudança no governo de Pernambuco, bem como mudança na gestão da GRE estudada, ocasionou a postergação da aplicação do questionário, visto que se realizado antes do resultado da seleção, possivelmente ao ser publicizado já não estaria refletindo a realidade da organização foco da pesquisa, pois é natural a rotatividade de servidores nessas ocasiões.

Estudos futuros

Sugere-se que esse estudo seja apenas um início de um maior aprofundamento nas demandas e necessidades dos servidores efetivos, podendo em outras abordagens ser realizado estudo de caso adotando-se entrevistas, realizando escutas internas, permitindo uma maior

captação da essência da organização. Havendo oportunidade, é interessante um estudo da aplicação de um plano de motivação proposto, quanto a sua receptividade e efetividade.

REFERENCIAIS

- ADRIANO, Graciele Alice Carvalho. Gestão Educacional. Uniasselvi, 2017.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1980.
- AJZEN, I. Attitudes, personality, and behavior. Chicago: Dorsey Press, 1988.
- AJZEN, I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211, 1991.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitudes and the attitude-behavior relation: Reasoned and automatic processes. *European Review of Social Psychology*, 11(1), 1-33, 2000. doi:<https://doi.org/10.1080/14792779943000116>
- AJZEN, I. Attitudes, personality, and behavior (2nd. Edition), Milton-Keynes, England: Open University Press / McGraw- Hill, 2005.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. The influence of attitudes on behavior. In D. Albarracín, B. T. Johnson, & M. P. Zanna (Eds.), *The handbook of attitudes* (pp. 173-221). Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005.
- AJZEN, I. Behavioral interventions based on the Theory Planned Behavior. Disponível em: <<http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.intervention.pdf>>, acesso em setembro de 2013, 2006.
- AJZEN, I.; COTE, N.G. Attitudes and the prediction of behavior. In W. Crano, & P. Radmila (Eds.), *Attitudes and attitude change* (pp. 289-303). New York: Psychology Press, 2008.
- AJZEN, I. Consumer attitudes and behavior. In: C.P. HAUGTVEDT; P.M. HERR; F.R. CARDES (eds.), *Handbook of consumer psychology*. New York, Lawrence Erlbaum Associates, 2008.
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. *Direito Administrativo Descomplicado*. 19ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.
- ARMITAGE, C. J.; CHRISTIAN, J. From attitudes to behaviour: Basic and applied research on the theory of planned behaviour. *Current Psychology*, 22(3), 187-195, 2003. doi:10.1007/s12144-003-1015-5
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. São Paulo, SP: 7ª ed. Atlas, 2018.
- BRAGA, Marcos Vinícius de Azevedo. *Motivação no setor público: desafios e reflexões*. 2012.
- BRASIL. *Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em 02 nov. 2022.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19 de 04/06/98. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-normaatualizada-pl.pdf#:~:text=EMENDA%20CONSTITUCIONAL%20N%C2%BA%2019%2C%20DE%204%20DE%20JUNHO,cargo%20do%20Distrito%20Federal%2C%20e%20d%C3%A1%20out%20provid%C3%AAs>. Acesso em 02 nov. 2022.

BURDA, Jocely Aparecida. Comportamento nas empresas. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

CORREIA, P. M. A. R. *et al.* O princípio da legalidade sobre a perspectiva da administração pública: uma análise comparativa da doutrina e jurisprudência portuguesa e brasileira. In: Lex Humana, Petrópolis, v. 8, n. 1, p. 98-117, 2016.

COSTA, Douglas Alves da. Gestão de Pessoas: Identificar o perfil motivacional de empregados de uma empresa pública junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa. Brasília, 2018. Adaptado de Alves, Rocha e Oliveira (2002).

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

FERGUSON, E. D. *Motivation: an experimental approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1976.

FERNANDES, Sheyla C.S.; BEZERRA, Daniela Santos; SOUZA, Davison Danilo Silva de; SILVA, Géssica Gabrielle Gomes da; LIMA, Mariana Diniz. Teoria da Ação Planejada como suporte teórico e metodológico: uma revisão sistemática da literatura. *Interação em Psicologia*, vol 23, n 01, 2019.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. DA S.; SOUZA, G. C. A educação a distância nas organizações: a percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional. *EAD em FOCO*, v. 1(1), p. 145–158, 15 abr., 2010.

FLICK, Uwe. Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes. Editora Penso, 2013.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FRANÇA, Paulo Renan Rodrigues de. O passado, o presente e o futuro e uma nova categoria

social: o servidor público aposentado. Revista Sociedade e Estado – Volume 31 Número 2 Maio/Agosto 2016.

FIORELLI, José Osmir. Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FISHBEIN, M.; AJZEN, I. Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Massachusetts: Addison-Wesley, 1975.

GIACOMELLI, Wiliam; BORGES, Gustavo da Rosa; SANTOS, Elaine Garcia dos. Determinantes da desmotivação no trabalho: uma investigação teórica e empírica. Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol. 6 n. 1, p.4-17, jan - jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 7 ed. Atlas, 2022.

KLEIN, Fabio A.; MASCARENHAS, André, O. Motivação, Satisfação Profissional e Evasão no Serviço Público: O Caso da Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista Administração Pública, v. 50, n. 1, pág. 17-39, 2016 - Rio de Janeiro. Disponível em Acesso em: 18 ago. 2019.

LIMA, Paulo Ricardo Silva; LESSA, Jairo Rafael de Carvalho; ROCHA FILHO, Jorge Luiz. Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: A necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas. Revista de Direito da Administração Pública. Rio de Janeiro, 2020.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. Rev. adm. empres. 15 (2), Abr 1975.

LUNDIN, R. A.; SÖDERHOLM, A. A theory of the temporary organization. Scandinavian Journal of Management, v. 11, n. 4, p. 437-455, 1995. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U). Acesso em: 15 mai 2023.

MAIOR, Paulo Victor da Cruz Souto. Motivação no trabalho: Um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais. Recife, 2022.

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

MARIANO, Cynara Monteiro; SOUSA, Francisco Arlem de Queiroz. Estabilidade no serviço público: privilégio ou garantia ao próprio serviço público? Entre o direito à boa Administração Pública e a vedação ao retrocesso social. A&C – R. de Dir. Adm. Const. | Belo Horizonte, ano 20, n. 80, p. 125-152, abr./jun. 2020.

MAROT, R. S. V. A consistência entre as atitudes e as intenções dos internautas em relação à aprovação da terapia online no Brasil 2003. Departamento de Psicologia da Universidade Gama Filho. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 2003.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flavio Carvalho de;

- VASCONCELOS, Isabella F. G. de. Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso. *Rev. adm. contemp.*, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 125-147.
- MATOS, E. E. B.; VEIGA, R. T.; REIS, Z. S. N. Intenção de uso de preservativo masculino entre jovens estudantes de Belo Horizonte: Um alerta aos ginecologistas. *Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia*, 31 (11), pp. 574-80, 2009.
- MIRANDA, Lézio da Silva. Fatores que influenciam o comportamento motivacional dos servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. Brasília, 2008.
- MONTEIRO, *et al.*. Motivação e engajamento na educação corporativa mediada por tecnologia da informação. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, N.º E41, 02/2021.
- MOUTINHO, K.; ROAZZI, A. As teorias da ação racional e da ação planejada: Relações entre intenções e comportamentos. *Avaliação Psicológica*, 9(2), 279–287, 2010.
- NOBRE, ANNA CLÁUDIA DOS SANTOS. Barreiras ao uso de lições aprendidas na gestão de projetos públicos: Aplicação da teoria do comportamento planejado. Natal, 2021.
- PAIVA *et al.* Uma abordagem as teorias motivacionais. Lins- São Paulo, 2009.
- PALUDO, Augustinho Vicente. Administração Pública. 4ª ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.
- PEIXOTO, F.C. Estudo do comportamento planejado na escolha da faculdade: uma aplicação ao contexto itabirano. Dissertação de Mestrado em Administração. FUMEC. Belo Horizonte, MG, 2007.
- PENHA, C. D. Servidor público: precisamos dele motivado. *Revista Melhor*. Julho/2005.
- PÉREZ- RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, São Paulo, 127-140, 1990.
- PERNAMBUCO. Lei complementar nº 99 de 05/11/2007. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=919&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.
- PERNAMBUCO. Lei nº 11.559 de 10/06/1998. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=3827&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.
- PERNAMBUCO. Lei complementar nº 154 de 26/03/2010. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=2666&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.
- PERNAMBUCO. Lei nº 12.642 de 15/07/2004. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=5339&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.
- PERNAMBUCO. Lei n 12.758 de 24/01/2005. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=4781&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.
- PERNAMBUCO. Lei complementar nº 304 de 10/07/2015. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=11458&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Decreto nº 42.062 de 20/08/2015. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=14477&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Decreto nº 45.844 de 11/04/2018. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=37435&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei complementar nº 385 de 05/04/2018. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=37351&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei complementar nº 409 de 27/09/2019. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=47456&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei complementar nº 484 de 31/03/2022. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=62470&tipo=>. Acesso em 02 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei nº 15.973 de 23/12/2016. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=25706&tipo=>. Acesso em 13 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Secretaria de Educação de Pernambuco. Disponível em: <http://www.educacao.pe.gov.br/portal/?pag=1&cat=18&art=7236>. Acesso em 15 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Decreto nº 32.300 de 08/09/2008. Disponível em: <https://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?tiponorma=6&numero=32300&complemento=0&ano=2008&tipo=&url=>. Acesso em 15 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei nº 17.322 de 15/06/2021. Disponível em: <https://www.professorconectado.pe.gov.br/>. Acesso em 24 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei nº 13.486 de 01/07/08. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/lei-ordinaria-n-13486-2008-pernambuco-institui-o-bonus-de-desempenho-educacional-bde-no-ambito-do-estado-de-pernambuco-e-da-outras-providencias>. Acesso em 24 nov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei complementar nº 485 de 31/03/2022. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/lei-complementar-n-485-2022-pernambuco-dispoe-sobre-o-programa-de-educacao-integral-instituido-pela-lei-complementar-n-125-de-10-de-julho-de-2008-e-modifi-ca-legislacao-relativa-aos-servidores-da-area-de-educacao#:~:text=Lei%20Complementar%20485%202022%20de%20Pernambuco%20PE%20LEI,legisla%C3%A7%C3%A3o%20relativa%20aos%20servidores%20da%20%C3%A1rea%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 24 ov. 2022.

PERNAMBUCO. Lei nº 6.123 de 20 de julho de 1968. Disponível em: <https://leisestaduais.com.br/pe/lei-ordinaria-n-6123-1968-pernambuco->. Acesso em 17 dez. 2022.

PETY, R. E.; FAZIO, R. H.; BRIÑOL, P. Attitudes: Insights from the new implicit measures.

New York, NY: Psychology Press, 2008.

PINHEIRO, Romel; REINERT, Franciane; SOUZA, Maria José Barbosa de. Aplicação da teoria do comportamento planejado nos estudos de marketing social: uma revisão sistemática de literatura. 2023. (Adaptado de Ajzen, 2012)

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENNÓ, Rodrigo. Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RIBAS, Andreia L.; SALIM, Cassiano R. Gestão de Pessoas para Concursos. Brasília: 4º ed. Alumnus, 2016.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. D. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. In: Revista de Iniciação Científica – RIC, Cairu. Jun. Vol 02, nº 02, 2015.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. 8ª ed. 2016.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBBINS, S. P. Organizational Behavior, 2004.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, Timothy. Comportamento Organizacional. 14ª ed. Rio de Janeiro: Pearson Education - Br, 2011.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. FAETEC/IST. Paracambi, 2007.

SANTOS, E. A. dos; ALMEIDA, L. B. de. Fatores determinantes da intenção de escolha da carreira na área de contabilidade: um estudo sob o enfoque da teoria do comportamento planejado. Anais do Congresso ANPCONT, Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2016

SILVA, Yuri Ghobad da. MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Peculiaridades e estratégias na visão de servidores gestores e geridos em uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação. Brasília, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. Rev. Cienc. Gerenc., v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.

APÊNDICE A

Questionário aplicado intitulado Motivação no Trabalho

Perguntas de pesquisa para uma dissertação de mestrado intitulado: ESTUDO SOBRE COMPORTAMENTO PLANEJADO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Perguntas Introdutórias – Perfil dos servidores

Qual a sua faixa etária?

Qual o seu gênero?

Qual o seu tempo de serviço prestado na GRE?

Qual a sua formação?

Qual curso você é formado na Graduação?

Qual curso você fez na Pós-Graduação?

(Crenças Normativas/ Fatores Externos)

Mensure o quanto você está satisfeito com os sistemas de avaliação de desempenho do seu trabalho.

Avalie sua satisfação com premiação por produtividade e resultados (ex. BDE).

Como você avalia a satisfação e bem-estar dos colegas de trabalho?

Como você avalia sua liberdade de expressão no seu trabalho?

Como você avalia a sua relação com seus superiores?

Em que medida suas crenças pessoais e/ou religiosas são respeitadas no seu trabalho?

Em que medida você se sente respeitado pelos seus colegas e superiores?

(Crenças Comportamentais/ Fatores Externos)

Em seu ambiente de trabalho, o quanto você considera satisfatória a disponibilidade de recursos para atendimento das necessidades rotineiras (ex. Professor Conectado)?

Como você avalia a infraestrutura digital (máquinas, impressora, internet) disponibilizada em seu local de trabalho?

Como você avalia a segurança no ambiente de trabalho?

Como você avalia a sua privacidade pessoal no seu trabalho?

Em que medida você possui orgulho da organização na qual trabalha? Considerando o serviço prestado para a região, as articulações entre a SEE e as escolas.

(Crenças Comportamentais/ Fatores Internos)

Como você mensura a importância da estabilidade de seu emprego?

Mensure o quanto você costuma realizar troca de conhecimento de acordo com as demandas solicitadas?

Quanto você se preocupa com dores ou desconfortos no trabalho?

Como você avalia a sua capacidade de auto-avaliação no trabalho?

Em que medida você possui identidade com a tarefa que realiza?

Mensure o quanto você se sente estimulado para trabalhar com maior produtividade e desempenho?

Como você avalia os cursos que contribuem para o recebimento do AVP?

(Crenças sobre o Controle/ Fatores Externos)

Em seu trabalho, mensure o quanto você consegue delegar as atividades? (Alta demanda, ocasião de férias, motivos de saúde, etc)

Avalie o quanto consegue organizar suas demandas diárias com eficiência.

Como você avalia sua organização do tempo perante as suas demandas?

Avalie o quanto você exerce seu trabalho com autonomia (capacidade de gerenciar-se, tomar decisões e planejar seus objetivos).

Avalie o quanto você exerce seu trabalho com independência (capacidade de realizar as atividades diárias sem a ajuda de outras pessoas).

Em que medida você se sente pertencente no ambiente de trabalho?

Em que medida o barulho no ambiente de trabalho lhe incomoda?

Em que medida você tem os meios de transporte adequados para trabalhar?

Avalie sua satisfação, caso receba a gratificação de locomoção.

Com que frequência você fica doente devido ao seu trabalho?

Como você avalia a sua carga horária de trabalho diário?

Como você avalia a cooperação entre os níveis hierárquicos no trabalho? (Há liberdade para inovação, tratamento igualitário, etc.)

Com que frequência você é obrigado a mudar sua rotina em casa devido ao trabalho?

Em que medida você confia na disponibilidade e na habilidade de seus colegas de trabalho?

Em que medida você possui consciência sobre as metas e objetivos do seu trabalho?

Em que medida você gosta do nível de desafio que lhe é proposto no trabalho?

Qual a quantidade de desafios propostos no trabalho?

Em que medida você está satisfeito com o seu nível de participação nas decisões da organização?

Como você avalia o Plano de Cargos e Carreiras perante aos acréscimos e formas de progressão?

Como você avalia a sua remuneração pelo trabalho?

Em que medida seus direitos trabalhistas são respeitados (gozo de licenças, férias)?

Como você avalia o *feedback* (retroalimentação) dado pela organização sobre o seu trabalho?

Avalie o quanto se sente satisfeito com a variedade das tarefas que realiza.

Mensure o quanto você consegue dos colegas o apoio que necessita no trabalho.

(Crenças sobre o Controle/ Fatores Internos)

Ao final da jornada de trabalho, mesure o quanto você se sente cansado?

Em que medida você avalia sua auto-estima?

Mensure o quanto você consegue se concentrar no seu trabalho?

Em que medida algum sentimento negativo (tristeza, desespero) interfere no seu trabalho?

Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar, considerando o AVP?

Caso faça parte da equipe gestora (coordenadores e chefias), em que medida você avalia sua motivação para trabalhar, considerando o AEG?

Em que medida você avalia sua motivação para trabalhar, considerando o BDE?

Mensure o quanto se sente satisfeito com os treinamentos dados pela organização.

Em que medida você está satisfeito com a sua capacidade para aprender?

Em que medida você consegue ter acesso rápido as informações no trabalho?

Esse espaço é para sugestões em como melhorar as políticas de incentivos à motivação adotadas pela SEE.