



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALANDERSON FERREIRA DE FARIAS

**EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS E SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO EM UM MUNICÍPIO PARAIBANO.**

**PATOS - PB
2017**

ALANDERSON FERREIRA DE FARIAS

**EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS E SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO EM UM MUNICÍPIO PARAIBANO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração do Centro de Ciências
Exatas e Sociais Aplicadas, da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Administração.
Área: Gestão de Pessoas

Orientador (a): Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa

**PATOS - PB
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do Trabalho de Conclusão de Curso.

F224e Farias, Alanderson Ferreira de.
Expectativas motivacionais e Serviço Público [manuscrito] :
um estudo de caso em um município paraibano / Alanderson
Ferreira de Farias. - 2017
31 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa,
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Motivação no trabalho. 2. Satisfação no trabalho. 3.
Serviço público. 4. Gestão Pública.

21. ed. CDD 658.314 22

ALANDERSON FERREIRA DE FARIAS

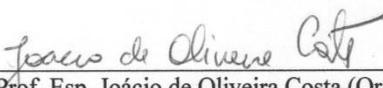
EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS E SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO PARAIBANO.

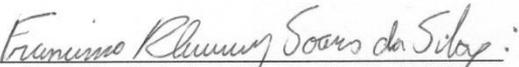
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

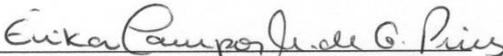
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 28/11/2017

BANCA EXAMINADORA


Prof. Esp. Joácio de Oliveira Costa (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Francisco Kleveny Soares da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Ms. Erika Campos Marinho de Góes Pires
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, José Aldeir e Cicera, pela educação,
apoio e orientações recebidas que me conduziram até
aqui, DEDICO.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	7
2.2 CRONOLOGIA DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	8
2.2.1 Teoria de Vroom.....	10
2.3 MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO	11
2.4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	12
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	13
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES	15
4.2 EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS	16
4.2.1 Envolvimento e Reconhecimento	16
4.2.2 Independência Econômica.....	17
4.2.4 Responsabilidade	20
4.2.5 Segurança e Dignidade	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES	28

EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS E SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO PARAIBANO.

Alanderson Ferreira de Farias¹
Joácio de Oliveira Costa²

RESUMO

De acordo com as teorias motivacionais, as necessidades não satisfeitas motivam o indivíduo, provoca uma tensão que o impulsionará em busca da satisfação pessoal. Então se tem na motivação um aspecto de bastante relevância para a qualidade dos serviços públicos, o presente estudo objetivou analisar as expectativas motivacionais e suas influências na realização pessoal de servidores públicos que desempenham suas atividades na Secretaria Municipal de Educação de um município do sertão paraibano. Para o desenvolvimento deste artigo, utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo sendo de caráter quali-quantitativa e descritiva, desenvolvida através de um questionário embasado na teoria de Victor H. Vroom que possibilitou a análise das expectativas motivacionais e suas influências em relação à prestação de serviços públicos. Observou-se que o município em estudo atende as expectativas de motivação analisadas e que os servidores acreditam ter o reconhecimento adequado da organização e da sociedade sob certa medida, o cargo público atende as expectativas financeiras pessoais, sentem-se alinhados ao cumprimento das tarefas e obrigações que lhe são de responsabilidade. As expectativas de auto expressão associadas a liberdade que o colaborador tem de contribuir e expressar-se com liberdade não acompanharam o desempenho das anteriores e devem ser uma questão a ser melhor avaliada pela organização.

Palavras-Chave: Motivação no trabalho, Satisfação no trabalho, Serviço público, Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 50, a motivação tem sido o campo de estudo de grandes pesquisadores, isto porque as organizações foram identificando que o alcance dos objetivos organizacionais estava associado ao quanto cada indivíduo se sentia impulsionado, por questões intrínsecas e extrínsecas a ele, a perseguir os propósitos organizacionais como um componente necessário a satisfação pessoal (VERGARA, 2012).

Evidentemente que ao se tratar de pessoas, não se pode esperar um comportamento padrão ou mesmo comum, uma vez que cada pessoa busca um sentido da vida, um objetivo pessoal para a sua existência, ou até mesmo mudanças em seu comportamento, o que leva Gil

¹ Aluno de Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: alandersonff@gmail.com

² Professor de Administração na Universidade Estadual da Paraíba – Campus VII. E-mail: joaciocosta@gmail.com

(2008, p. 210), a afirmar que “os motivos, tem origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma mesma pessoa conforme o momento”.

Entretanto, toda organização necessita de colaboradores motivados para o alcance de seus objetivos, uma vez que são eles os grandes responsáveis pelo alcance de resultados e posicionamentos no mercado. As mudanças vivenciadas pelo indivíduo ao longo de sua trajetória bem como o ambiente ao qual o mesmo está inserido são aspectos influenciadores na motivação.

A motivação das pessoas que atuam na prestação de serviços públicos é um assunto bastante questionado pelos usuários dos serviços demandados pela população brasileira. Críticas relacionadas a ineficiência, burocracia ou qualidade no atendimento desafiam os gestores públicos a procurarem soluções para estes entraves.

Tendo o pressuposto de que a relação entre gestor, colaborador e ambiente de trabalho é de extrema importância e complexidade em decorrência da subjetividade motivacional torna-se oportuno um estudo que retrate as questões associadas à motivação de servidores públicos no exercício de suas atividades. Diante disso buscou-se reunir dados/informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: **como as expectativas motivacionais podem influenciar na atuação dos servidores públicos de um município paraibano?**

Como pressuposto básico para esta pesquisa tem-se o pensamento da teoria de Victor H. Vroom, para o autor todo esforço empregado em uma determinada ação tem correlação à expectativa que o mesmo tem em relação ao resultado dessa ação.

O presente estudo objetivou analisar as expectativas motivacionais e suas influências na realização pessoal dos colaboradores do serviço público, tomando como objeto empírico um município do sertão paraibano, com ênfase para uma de suas unidades gestora - a Secretaria Municipal de Educação. Especificamente, buscou-se descrever as principais teorias da motivação, entender a importância da motivação para a prestação de Serviço Público de qualidade e apontar as expectativas motivacionais dos servidores.

Considerando que cada colaborador é um estranho ímpar, existindo dentro de si suas ambições e projeções para o futuro, que podem ou não, estar relacionadas ao propósito organizacional, tem-se o presente estudo, como uma oportunidade de refletir sobre o nível de satisfação dos servidores para que estes possam estar empenhados em contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais. Todavia os resultados de uma pesquisa como essa pode oferecer aos gestores um diagnóstico acerca da satisfação dos colaboradores e uma reflexão sobre as implicações desta para a qualidade dos serviços prestados. No âmbito social, pode-se repercutir

em pontos a serem trabalhados ou valorizados para que os usuários dos serviços de educação possam receber um serviço público de qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Tem-se a motivação enquanto uma ferramenta indispensável para fazer com que indivíduos e organizações possam trabalhar em conformidade, alcançando desempenhos superiores e colaboradores engajados com o alcance das metas organizacionais.

Entretanto, cada indivíduo tem sua maneira de se sentir motivado. De forma que um determinado fator pode motivar uma pessoa, e outra não. Derivada do latim *motivus, movere* que significa mover, a palavra motivação em seu sentido original indica o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMINIANO, 1995).

É preciso conceber a motivação sob a óptica do caráter do ser humano, da ética, do companheirismo, do espírito empreendedor de cada um e mesmo de um sadio clima de competição. A motivação é um processo que mobiliza o comportamento dos funcionários, possibilitando-lhes um direcionamento de suas atitudes, intenções e condutas. É um fenômeno intrínseco, pois dependem das necessidades, expectativas e anseios de cada pessoa (BERGAMINI, 1997).

Maximiano (1995, p.318) afirma ser a motivação as razões que dão norte e que provocam “algum tipo de comportamento nas pessoas”, ou seja, os comportamentos dos indivíduos trazem por detrás uma série de motivações implícitas.

As discussões a esse respeito, tornam-se desafiantes no âmbito organizacional na medida em que se compreende que a motivação tem sua origem numa necessidade, Archer (1990 apud Gil, 2008) insiste que os gerentes não têm condições de motivar às pessoas justamente pelo fato de que estes não podem impor necessidades às pessoas, seu papel está mais associado a satisfação destas ou a contraposição das mesmas.

Partindo deste pressuposto, têm-se nas necessidades não satisfeitas as verdadeiras motivações para que as pessoas possam assumir determinados comportamentos. Tais aspectos a serem perseguidos pelos colaboradores, podem se configurar em um processo que visa o alcance de determinados objetivos, Robbins (2005, p.196) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.”

No entanto, os fatores extrínsecos de influência para a motivação também são características importantes de serem destacadas, pois “a motivação pode ser algo inerente à própria pessoa, qualquer que seja o ambiente de trabalho em que exerce, mas também inerente aos atributos do meio em que exerce esse trabalho” (Fonseca, 2009 p. 8). Dessa forma, a motivação recebe influências da interação do indivíduo com o ambiente, sendo um processo de forças internas e externas.

Junior e Oliveira (2009 p. 4) dissertam sobre a motivação dizendo que ela “representa o conjunto de fatores psicológicos que agem entre si determinando a conduta de um indivíduo”.

A motivação, portanto, pode ser um processo psicológico no qual interatuam as características da personalidade, e o aspecto motivacional pode ser moldado de acordo com as mudanças do indivíduo e pelo aspecto influenciador do ambiente ao qual está inserido.

2.2 CRONOLOGIA DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Os desenvolvimentos das teorias motivacionais tiveram início na segunda metade do século XX, surgindo até os dias atuais novas complementações. Muitos estudiosos as classificam como estudo da “Satisfação”, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações.

A primeira teoria motivacional a ganhar respaldo foi a de Abraham H. Maslow desenvolvida na década de 50 mais precisamente em 1954, o autor atribui uma hierarquia para as necessidades humanas. As dispôs em sua pirâmide elencando-as em cinco categorias (funções fisiológicas, segurança, necessidades sociais, estimar a si próprio e autorrealização), partindo da ideia de que na medida em que uma determinada categoria de necessidades mais baixa fosse satisfeita, outra localizada em um nível hierárquico mais alto seria tido pelo indivíduo como uma necessidade a ser perseguida (VERGARA, 2012).

Robbins (2002, p.152), explica que “para motivar alguém, de acordo com a teoria de Maslow, é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento, e focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior”. Então, a organização, deverá identificar as necessidades não satisfeitas dos seus colaboradores, e favorecer o alcance destas para que os mesmos atinjam as necessidades ainda não satisfeitas e dessa forma contribuam positivamente para os objetivos organizacionais.

Os estudos de Herzberg (1973), psicólogo e influente professor de gestão empresarial americano apontam as fontes da motivação que fossem relevantes para o trabalho. Entendendo-as em 1961 a partir de realidades extrínsecas e intrínsecas de satisfação pessoal, tratam-se dos

fatores higiênicos (benefícios oferecidos pela empresa) e os motivacionais (relacionados ao cargo ocupado pelo indivíduo).

Herzberg assume sobretudo uma postura de defensor da motivação intrínseca, tratando as recompensas e castigos extrínsecos como aspectos limitantes da motivação. Sua proposição é a motivação pelo próprio trabalho, a ser conquistada através do enriquecimento do cargo (VROOM, 1997 *apud* FERREIRA et al., 2006).

David McClelland, outro autor que se destaca no campo das teorias motivacionais, não propôs em 1961 uma hierarquia das necessidades, mas deteve-se em afirmar que estas não são natas, intrínsecas ao homem, mas adquiridas socialmente. Para McClelland (1997) as necessidades são aprendidas ao longo dos tempos e recebe influência das relações interpessoais, parte do princípio de que as pessoas são motivadas de acordo com três necessidades básicas: realização, afiliação e poder – estas são obtidas com a interação no ambiente a que estão inseridas (VERGARA, 2012).

Compreender quais são as necessidades motivadoras dominantes em cada membro da equipe, viabiliza uma estrutura mais apropriada para cada estilo de liderança, de forma que os projetos e atividades devem ser atribuídos a partir dessa compreensão. “Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição” (SOUZA, 2001 *apud* FERREIRA et al., 2006, p.6).

A Teoria de Adams desenvolvida aproximadamente na década de 60, em 1963, relaciona os resultados entre as pessoas, ou seja, uma pessoa está condicionada aos resultados de outra, sendo motivado positivamente por percepções acerca da presença de justiça e igualdade trabalhista. E negativamente quando percebido possíveis injustiças, num sentido de favorecimento (ROBBINS, 2002).

De fato, a Teoria da Equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do seu desempenho produtivo e aquilo que recebe através da sua recompensa. Ou seja, as pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços.

Douglas McGregor (1906 - 1964) um dos pensadores mais influentes na área das relações humanas tomou notoriedade com as teorias de motivação X e Y. Com a teoria X o autor apresenta o homem como um ser carente, que se limita a fazer o necessário para atingir as necessidades de sua subsistência, não levando em consideração a sua realização pessoal. Com isso, a motivação se torna quase que irrelevante, fazendo com que o uso da autoridade se faça necessário para garantir a direção e controle dos funcionários (ROBBINS, 2002).

Na teoria Y sua base de sustentação é a integração, sendo essa o que assegura e valida a autoridade, o trabalho se torna natural se as condições forem favoráveis. Quando as necessidades empresa/funcionários são reconhecidas, sugere-se o autocontrole. Sabe-se, porém, da grande dificuldade de integrar todos os interesses existentes, sejam eles pessoais e organizacionais, por isso, o desafio é como criar condições favoráveis para que o trabalho seja realizado (ROBBINS, 2002).

A Teoria X e Teoria Y são ideias que determinam padrões de reflexão sobre a natureza do homem no trabalho. Não são apenas visões de comportamentos, seria de muito minimalismo creditá-la apenas com essa finalidade. Mas, observa-se que a teoria predominante de cada indivíduo determina o seu comportamento na sua prática gerencial. Cabendo aos gestores observar os comportamentos individualmente e orientar correções, seja nas atividades ou nos próprios comportamentos, alinhando-os sempre aos valores da organização.

De acordo com as teorias motivacionais, as necessidades não satisfeitas motivam o indivíduo, provoca uma tensão que o impulsionará em busca da satisfação pessoal. Todavia, se o funcionário não tem suas necessidades satisfeitas ele não se esforça para atingir as metas da empresa, perdendo, assim, a motivação para suas atividades, tornando-se um sofrimento para ele cada dia de trabalho naquela empresa.

2.2.1 Teoria de Vroom

Victor H. Vroom apresentou na década de 60, aproximadamente em 1964 estudos que ficaram conhecidos como a teoria da instrumentalidade, defendendo a ideia de que a motivação era o produto da equação “Expectativa x Instrumentação x Valência ($M = E \times I \times V$)”. Não dependendo, pois, o processo motivacional apenas do indivíduo, mas também, do ambiente ao qual está inserido.

De acordo com (LÉVY-LEBOYER, 1994 *apud* FERREIRA et al., 2006, p.4):

A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

Com isso, o autor afirma que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (ROBBINS, 2005). Em essência esta teoria sugere que a intensidade do esforço para a ação de determinada pessoa está diretamente relacionada à

sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida (BERGUE, 2007).

Robbins (2005, p.167) evidencia que a teoria da expectativa “sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo como resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. ”

Em termos práticos, essa teoria, sugere que o esforço nas atividades de trabalho está condicionado ao resultado esperado, ou seja, o indivíduo irá dispender um elevado grau de esforço quando o mesmo resultará em uma avaliação positiva de desempenho, e esta resultará em sua satisfação pessoal (ROBINNS, 2002 *apud* FERREIRA et al., 2006). Cabe à organização ou ao gestor dar mais ênfase às expectativas pessoais de cada colaborador, para que assim, cada pessoa sinta-se motivada a realizar os objetivos na organização de acordo com o atendimento de suas metas pessoais.

2.3 MOTIVAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO

A satisfação no trabalho se torna difícil de definição, por traduzir um fenômeno extremamente complexo, abstrato de tangibilidade e que varia de acordo com as circunstâncias, seja de tempo de serviço ou influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (MARTINEZ; PARAGUAY, 2003).

Diversas são as maneiras com que a definição da satisfação no trabalho está sendo abordada atualmente, mas as mais frequentes referem-se a estas como um sinônimo da motivação, como uma atitude ou como um estado emocional positivo.

Saber diferenciar a motivação da satisfação é primordial para correlacionar as verdadeiras expectativas pessoais de motivação para o alcance da satisfação tanto pessoal quanto à relacionada ao ambiente organizacional. Estes termos, portanto, são abordados por Steuer (1989), ao diferenciá-los de maneira clara e sucinta, onde a motivação transmite a tensão gerada por uma necessidade e satisfação traduz a sensação de atendimento da necessidade.

Como atitude pode-se dizer que é a “disposição para atuar e assumir posição perante determinadas situações” (PÉREZ-RAMOS, 1980, p.22, *apud* MARTINEZ; PARAGUAY, 2003, p.60) e enquanto estado emocional refere-se à condição emocional positiva que resulta da compreensão pessoal acerca do que lhe traz satisfação ou permita se satisfazer através de seus valores percebidos como relevantes no trabalho (LOCKE, 1969, 1976).

Portanto, satisfação e motivação são termos de significados diferentes, mas que está relacionado ao outro para a obtenção das expectativas pessoais de motivação, gerando a

satisfação. Ou seja, estar satisfeito no ambiente de trabalho, significa dizer que algumas expectativas motivacionais foram atingidas.

2.4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Entre as mais diversas motivações, a estabilidade no emprego público tem se apresentado como um dos aspectos de maior atratividade e busca por vagas em concursos. Seja entre estudantes ou até mesmo entre pessoas que há tempos concluíram seus estudos, à procura pela efetivação em serviços públicos tem sido por parte de alguns uma meta audaciosa a ponto de fazerem deste um objetivo de vida, nem que custe uma dedicação quase que exclusiva ou intensiva.

A Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos Públicos (Anpac) publicou matéria no mês de março de 2017 em que confirma tais afirmações. Revelando que diante da alta do desemprego e da crise econômica, a lista de interessados que recorrem ao serviço público em busca de estabilidade e bons rendimentos tem aumentado significativamente. Verificou-se nas escolas preparatórias que a demanda de matrículas aumentou entre 20% e 50%, desde janeiro de 2017, em comparação a 2016.

Em relação ao desempenho dos serviços públicos, Matheson (2006, p.20) ressalta que a administração pública moderna:

“requer servidores politicamente responsáveis e capazes de interagir com grupos sociais diversos; requer pessoas intelectualmente preparadas para analisar problemas complexos e oferecer assessoramento para solucioná-los; requer equipes suficientemente estáveis para assegurar que o conhecimento institucional permaneça independentemente das mudanças de governo; e por fim requer uma base ética e profissional, de forma que os políticos recebam tratamento equânime.”

As expectativas que usuários dos serviços públicos e as próprias organizações põem sobre os servidores são sem sombra de dúvida altíssimas. Como disse o autor supracitado espera-se dos servidores uma capacidade intelectual e prática de solucionamento de problemas complexos e que estes por sua vez precisam ser constantes e independentes de governos.

Segundo André Wilson, sócio fundador da VP Concursos em matéria concedida a Anpac, no quadro de alunos da escola preparatória nota-se que a maioria busca o ingresso no serviço público pela possibilidade de estabilidade profissional, para ganhar salários maiores e mais qualidade de vida. O mesmo pode ser observado no Complexo de Ensino Renato Saraiva (CERS), Ivo Colen, coordenador de inteligência comercial e mercado do grupo, diz que, “além de egressos da iniciativa privada, a escola tem, entre os estudantes, muitos funcionários públicos em busca de melhores cargos e remuneração”.

No entanto, espera-se que a entrada no serviço público seja mais que uma realização pessoal, um “trampolim” para a estabilização financeira, mas como sugere Figueiredo *apud* Matias Pereira (2012 p.11) o servidor público entra para a carreira pública, sobretudo para a execução “de deveres consagrados constitucionalmente relacionados à utilidade pública”. De forma que trabalhe em consonância com a função do estado na administração pública, para Matias Pereira (2012, p.7) o estado existe para “ampliar de forma sistemática as oportunidades individuais, institucionais e regionais”.

Dessa forma, a motivação para ingresso no serviço público e as motivações para a prestação de serviços públicos de qualidade devem estar alinhadas. Para, não só as expectativas pessoais serem satisfeitas, mas, que estes novos servidores prestem com qualidade e excelência um serviço público àqueles que o usufruírem.

No entanto, após a sua efetivação o servidor é tomado por muitas outras expectativas motivacionais para além daquelas que o motivou a busca pelo ingresso. Aspectos intrínsecos a realidade do trabalho, como o ambiente ao qual está inserido, as relações de amizade percebida e o reconhecimento por parte da administração também compreendem os fatores que podem contribuir para que o servidor demonstre estar motivado.

Para Archer (1989 *apud* BRUNELLI, 2008) a motivação está mais relacionada às necessidades humanas do que dos meios utilizados para satisfazer estas necessidades. Essa provocação pode ser interpretada considerando que os gestores públicos precisam alinhar o desempenho dos servidores a possibilidades de alcance de necessidades por eles tidas como essenciais a ponto de serem pelos mesmos perseguidas.

Sendo assim, motivar colaboradores significa compreender bem o que estes têm como necessidades para que as recompensas entregues aos colaboradores sejam possibilidades efetivas de alcance das mesmas. Tal identificação faz com que a administração pública tenha em seu quadro de pessoal, equipes que além de priorizarem o bem-estar da maioria, encontram nestas ainda, as condições para a saciedade daquilo que elencam também em sua individualidade como necessidade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a análise das expectativas motivacionais fez-se uso de uma abordagem de pesquisa do tipo quali-quantitativa, qualitativa, pois a pesquisa a partir de variáveis pré-determinadas detém-se a reflexão do significado que as pessoas investigadas dão a determinados aspectos (GIL, 2002). Neste caso, os aspectos inerentes a expectativa motivacional dos colaboradores, é

quantitativa pela forma como se deu o processo de coleta de dados e por ter feito uso de análise estatística como meio de obter as conclusões (MALHOTRA, 2001).

O estudo se apoiou também em livros e artigos científicos para fundamentar as principais teorias de motivação e para discutir esses temas alinhados a prestação de serviços públicos. Segundo Gil (2002, p.44) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Já quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, Gil (2002) aponta que tais pesquisas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população/amostra ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Neste caso, serão descritos aspectos relacionados a expectativa motivacional dos entrevistados.

Então, utilizou-se como procedimento a pesquisa de campo que de acordo com Gil (2002, p.53) “tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”. Objetivando o levantamento de dados que se deu com o intuito de obter informações sobre uma população e fazer o levantamento de suas atitudes.

Utilizou-se então um questionário (Apêndice A) estruturado adaptado por Borges *et. al.* (2008), retirado do livro *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*, de autoria de Siqueira (2008) e utilizado por Schultz (2013). Estes dados foram relacionados com os princípios da Teoria de Victor H. Vroom (1964), verificando que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final, ou seja, a intensidade do esforço está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida (ROBBINS, 2005; BERGUE, 2007).

O questionário foi dividido em duas partes. Na primeira, se encontra as perguntas pertinentes a elucidação do perfil dos servidores. A segunda parte, é composta por um questionário de 25 perguntas, associadas a seis tipos de expectativas motivacionais que um colaborador pode apresentar como fator determinante para inspirarem sua realização pessoal, sendo elas: Envolvimento e Reconhecimento; Independência Econômica; Autoexpressão; Responsabilidade; e Segurança e Dignidade.

O questionário foi aplicado presencialmente a cada servidor efetivo no período de 17 de setembro de 2017 a 27 de outubro de 2017, de acordo com a disponibilidade de cada servidor.

Participando da pesquisa aqueles que se encontravam nas dependências da Secretaria Municipal de Educação do referido município do sertão paraibano nos dias de aplicação.

O universo de análise deste estudo compreendeu a Secretaria Municipal de Educação (SME) de um município do sertão paraibano, com um total de 81 colaboradores, sendo utilizado uma amostragem de 68 servidores. Gestores e colaboradores efetivos da SME participaram da entrevista. Os dados coletados a partir do questionário com os servidores efetivos da SME, foram analisados de forma estatística, pois “muitos estudos de campo possibilitam a análise estatística de dados, sobretudo quando se valem de questionários ou formulários para coleta de dados” (GIL, 2002, p.133).

Os dados coletados referentes ao questionário estruturado aplicado aos servidores efetivos da SME foram tabulados e analisados com a ajuda da ferramenta de criação de formulários e questionários do Google, o Google Forms.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os servidores da SME são majoritariamente maduros, casados e com filhos, mais da metade dos servidores tem a cima de 40 anos. Sabe-se que os servidores públicos em geral só deixam o cargo por motivo de aposentadoria ou por algo excepcional. O que pode se configurar um desafio aos gestores que necessitam motivar tais colaboradores para em meio aos anos não percam o ritmo necessário para uma prestação de serviços superior.

Os servidores lotados na Secretaria da Educação do referido município em sua maioria, já concluíram o ensino médio (16,2%), graduação (20,6%) e um pequeno grupo não concluíram a graduação (1,5%). Os pós-graduados somaram 33,8%. Entretanto, é expressiva a quantidade de colaboradores que possuem níveis de instrução mais baixos como ensino fundamental completo (8,8%), ensino fundamental incompleto (14,7%) e ensino médio incompleto (4,4). Lima (2010 *apud* CAVALHEIRO, 2012) destaca a valorização do servidor enquanto agente público, seja ele gerente ou gerenciado, dessa forma o autor destaca a profissionalização e a participação como os principais elementos de valorização.

Dos entrevistados, 47,1% exercem funções às quais são exigidos o nível superior, 39,7% são lotados em cargos de nível fundamental e apenas 13,2% atuam em profissões correspondentes ao nível médio. Em relação ao número expressivo de servidores ao qual o pré-requisito é o nível superior, estes referem-se aos cargos de supervisão pedagógica e professores. No que tange as motivações individuais, os profissionais de maior graduação tendem

necessariamente a serem mais exigentes, criam altas expectativas em relação ao trabalho, pois sabem as melhores formas de o desenvolverem. Estes, portanto, detêm o conhecimento necessário ao cumprimento da missão da organização (LIMA, 2010 *apud* CAVALHEIRO, 2012).

Tendo o exposto, tratar motivações no serviço público no referido município em questão é um desafio, uma vez que os colaboradores são em sua maioria servidores mais velhos e há a presença expressiva de grupos de profissionais de maior graduação. Entende-se, portanto que as expectativas destes são altas em relação aos resultados esperados e ao que a organização pode favorecer para tanto.

4.2 EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS

4.2.1 Envolvimento e Reconhecimento

A expectativa em análise se caracteriza por estar associada a fatores de autorrealização e de desenvolvimento do próprio servidor, de forma intrínseca, para que se sinta realizado e que tenha oportunidade de desenvolvimento. E, também, ser reconhecido por suas contribuições tanto por seus superiores quanto pela sociedade, e que isto resulte em salários adequados à sua função.

Neste sentido, observam-se pontos positivos na pesquisa de acordo com o quadro 01 a seguir, que, 82,4% dos servidores sentem prazer na realização de suas tarefas, fazem realmente o que gostam. E que, 39,7% tem oportunidade de se qualificar. Os servidores apresentaram certa contingencialidade quando se referiram ao reconhecimento da sociedade em relação à prestação de seus serviços. Quanto ao reconhecimento por parte dos superiores, apenas 38% destes concordaram com a afirmativa. Segundo Vroom (1964), isso prejudica a questão motivacional dos colaboradores, pois o reconhecimento está diretamente ligado ao serviço que está sendo prestado. Com isso, os colaboradores devem buscar divulgar suas ações na Secretaria da Educação para que a sociedade tenha a possibilidade de prestigiá-los.

Em sua maioria os servidores acreditam sempre contribuir para a realização das atividades na Secretaria em percentual de 64,7%, no entanto, 23,5% acreditam só contribuir às vezes. Apesar de que alguns não acreditam ter o reconhecimento financeiro adequado, 39,7% dizem o contrário, estão tendo o reconhecimento financeiro adequado.

Quadro 01: Expectativas de Envolvimento e Reconhecimento

Em meu trabalho	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1) Sinto prazer na realização de minhas tarefas.	0%	0%	4,4%	13,2%	82,4%
2) Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado.	10,3%	7,4%	25%	17,6%	39,7%
3) Sou reconhecido pela sociedade pelo que faço.	5,9%	11,8%	19,1%	20,6%	42,6%
4) Sou reconhecido pelo superior pelo que faço.	1,5%	4,4%	20,6%	35,3%	38,2%
5) Contribuo para a realização das atividades.	0%	1,5%	23,5%	10,3%	64,7%
6) Tenho o reconhecimento financeiro adequado ao que faço.	19,1%	5,9%	11,8%	23,5%	39,7%
Medias	6,1%	5,16%	17,4%	20,08	51,216%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

De forma geral, a partir das médias do quadro 01, pode-se afirmar que os trabalhos realizados pelos servidores sugerem envolvimento e consequentemente realização. Nota-se quase nenhuma contradição nas afirmações dos respondentes, principalmente porque acreditam ter o reconhecimento adequado da organização e sociedade. As médias calculadas para as escalas quase sempre (20,08%) e sempre (51,22%) levam a afirmar que tais aspectos supracitados apresentam avaliação positiva por parte dos entrevistados, ou seja, a organização através do reconhecimento financeiro, pelas condições enxergadas pelos mesmos para se qualificarem e pelo reconhecimento que os mesmos percebem acerca do trabalho executado fazem concluir que no que se refere ao envolvimento e reconhecimento estas expectativas são superadas.

Entretanto, deve-se analisar os fatores que fazem com que quando se trata do reconhecimento por parte do superior, quase 25% dos entrevistados afirmem não ser uma prática comum. Todavia o município deve continuar atendendo as expectativas dos colaboradores, uma vez que se pode ter no reconhecimento uma forma de gratificação, Vroom (1997), afirma que um servidor se sentirá intrinsecamente motivado quando perceber-se gratificado pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizado.

4.2.2 Independência Econômica

A independência econômica trata-se de verificar o grau de correspondência dos servidores para fatores econômicos, como, ter independência financeira para assumir suas despesas pessoais e ganhar o seu sustento e de sua família, enxergando a sua estabilidade no emprego e verificar se estes são beneficiados por programas sociais.

Vale ressaltar que a maioria dos entrevistados, são pessoas casadas e que possuem filhos, o que leva a crer que esta expectativa é algo extremamente importante aos colaboradores. Nessa perspectiva, os dados do quadro 02 identificaram que os 72,1% dos servidores afirmaram que ganham o correspondente ao sustento de sua família. Além disto, 64,7% estão satisfeitos em relação ao que ganham e ao que precisam para assumir todas as suas despesas. O emprego público, como se esperava é tido pela grande maioria como sinônimo de estabilidade.

Quadro 02: Expectativas de Independência Econômica

Em meu trabalho	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
7) Ganho o meu sustento e de minha família.	0%	4,4%	5,9%	17,6%	72,1%
8) Tenho independência financeira para assumir minhas despesas pessoais.	0%	11,8%	2,9%	20,6%	64,7%
9) Tenho estabilidade no emprego.	4,4%	0%	2,9%	5,9%	86,8%
10) Recebo benefícios sociais.	88,2%	2,9%	1,5%	1,5%	5,9%
Medias	23,15%	4,775%	3,3%	11,4%	57,375%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A média correspondente a todas as afirmativas aqui elencadas, possibilita afirmar que os colaboradores são atendidos nas suas expectativas de independência econômica, confiam nos empregos que possuem e estes são para os mesmos ideais no que se refere ao atendimento das necessidades econômicas. Em outras palavras, com média correspondente a 57,37% de afirmativas que fazem crer que a escolha dos mesmos pelos empregos aos quais se concursaram foram satisfatórias do ponto de vista da renda que necessitam para viverem.

Conforme Vroom (1997, pg.21):

“A motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção de assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva as recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter bom desempenho”.

De acordo com esses preceitos, a motivação e a satisfação estão diretamente relacionadas às perspectivas de recompensas econômicas desejadas. É fato que os servidores acreditam que o que ganham satisfazem as suas expectativas no que tange a necessidade pessoal e familiar. Então tem-se nas questões financeiras hoje uma “pedra de toque”, deve-se manter e evitar possível desajustes. Trata-se de um aspecto que pode ser melhor explorado na perspectiva da manutenção de bons desempenhos.

4.2.3 Autoexpressão

Este aspecto descreve as oportunidades permanentes de aprendizagem, no seu uso de conhecimento e pensamento nas atividades fins do seu cargo. Sentir-se reconhecido também está associado à aceitação de opiniões para o desenvolvimento da organização, do quanto o indivíduo espera que a organização favoreça o desenvolvimento de habilidades interpessoais, e da criatividade.

Verificou-se, como se pode observar no quadro 03 a seguir, que para 36,8% dos servidores a SME favorece algumas vezes a aprendizagem baseada na inovação. Para 39,7% dos respondentes o ambiente ao qual estão inseridos contribui para que expressem seus pensamentos e conhecimentos. Em contrapartida, 35,3% afirmam não haver tanta assiduidade nestas posturas, dizendo que somente às vezes percebem uma oportunidade de expressar pensamentos e conhecimentos. Como também, suas opiniões só são levadas em conta às vezes, com porcentagem de 29,4%, contrariando a opinião daqueles que consideram ser ouvidos quase sempre ou sempre, com 25% ambas.

Ressalta-se que o relacionamento interpessoal, quando favorecido por um ambiente ao qual os colaboradores sentem-se livres e acolhidos contribui para o desenvolvimento dos mesmos, uma vez que os valores que norteiam as ações organizacionais tanto influenciam quanto faz destes influenciadores (CARDOZO; SILVA, 2014).

A maioria dos respondentes, consideram que a organização atende a essas expectativas motivacionais, uma vez que consideram sempre ou quase desenvolvem suas habilidades interpessoais, nessa questão, os itens sempre e quase sempre obtiveram 30,9% e 26,5% respectivamente. No entanto, alguns acreditam desenvolver suas habilidades interpessoais somente às vezes com porcentagem de 26,5%. Acreditam ter a oportunidade de expressar a sua criatividade em 35,3%, mas, outros dizem acontecer somente às vezes em 25%. E, conforme diz Chiavenato (2010), para ser bem-sucedido é indispensável, ser proativo, criativo e, principalmente, saber empreender.

Quadro 03: Expectativas de Autoexpressão

Em meu trabalho	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
11) Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	5,9%	8,8%	36,8%	19,1%	29,4%
12) Uso meu pensamento e conhecimento.	1,5%	7,4%	35,3%	16,2%	39,7%
13) Minhas opiniões são levadas em conta.	7,4%	13,2%	29,4%	25%	25%
14) Desenvolvo minhas habilidades interpessoais.	1,5%	14,7%	26,5%	26,5%	30,9%
15) Tenho oportunidade de expressar minha criatividade.	4,4%	14,7%	25%	20,6%	35,3%
Médias	4,14%	11,76%	30,6%	21,48%	32,06%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conclui-se que as expectativas dos servidores no que tange a autoexpressão, são parcialmente atendidas, é o que se pode mensurar pela soma das médias das escalas “quase sempre” e “sempre”, 53,54%. Observa-se também que a média correspondente a propositura “às vezes” obteve um percentual de 30,6%, o que indica que para alguns servidores é contingencial o atendimento a estas expectativas. Dessa forma, estes dados indicam um sinal de alerta, pois, esta expectativa está diretamente relacionada a se sentir bem com o líder. Assim como afirma Chiavenato (2000, p.107) “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”.

Os servidores se sentem reconhecidos por meio de suas contribuições para o desenvolvimento da organização, desenvolvem habilidades interpessoais, de modo que também exercem a sua criatividade. Mas, uma parcela dos servidores acredita que estas expectativas só são atendidas às vezes, apontando possíveis fatores negativos no relacionamento entre gestor e colaborador.

4.2.4 Responsabilidade

A responsabilidade agrega expectativas referentes ao enfrentamento de problemas do dia a dia, à responsabilidade de suas decisões, a confiança percebida dos seus chefes em si, ao poder de influenciarem nas decisões e a prerrogativa de realizar tarefas e obrigações de acordo com suas possibilidades. Mas, o líder deve criar tais possibilidades e fiscalizar o desempenho de seus colaboradores, segundo Malik (1998, p.39), “é necessário que os gerentes estejam atentos para o que ocorre com as pessoas sob sua autoridade e/ou responsabilidade”.

Como se pode observar no quadro 04 a seguir, 88,2 % dos servidores dizem sempre enfrentar os problemas do dia a dia com responsabilidade, de modo que, 96,6% afirmam sempre

assumirem a responsabilidade de suas decisões. Os colaboradores em sua maioria acreditam que os gestores confiam neles. Mas, quando questionados acerca do quanto influenciam nas decisões, 29,4% afirmaram que as vezes são agentes influenciadores. O que leva a afirmar que os mesmos estão inseridos em um ambiente em que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem muita contribuição dos servidores. E, 73,5% dizem realizar as tarefas e obrigações de acordo com suas possibilidades.

Quadro 04: Expectativas de Responsabilidade

Em meu trabalho	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
16) Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a dia.	1,5%	1,5%	1,5%	7,4%	88,2%
17) Sou responsável por minhas decisões.	0%	0%	0%	4,4%	95,6%
18) Percebo a confiança dos chefes em mim.	2,9%	2,9%	14,7%	25%	54,4%
19) Influencio nas decisões.	16,2%	13,2%	29,4%	22,1%	19,1%
20) Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.	0%	0%	10,3%	16,2%	73,5%
Medias	4,12%	3,52%	11,18%	15,02%	66,16%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Como se pode visualizar no quadro 04, as médias indicam que a SME corresponde as expectativas de responsabilidade dos servidores. Um alto percentual da propositura que confirma que tais incitações elencadas nas questões é uma realidade comum na organização, os mesmos têm clareza acerca das responsabilidades a serem enfrentadas e julgam-se como responsáveis. Sentem-se confiados pelos gestores, mas influenciam pouco nas decisões. De modo que, os servidores sentem-se com responsabilidades na Secretaria prevalecendo esta afirmação por 66,16% dos respondentes.

Portanto, os servidores demonstram estar motivados quanto a esta expectativa, ou seja, é latente o sentido de cumprimento das tarefas e obrigações, por meio da contribuição de cada servidor e a responsabilidade individual de suas próprias decisões, possibilitando o sentimento de entrega e confiança.

4.2.5 Segurança e Dignidade

A expectativa de segurança e dignidade corresponde ao sentido de estar seguro dentro da organização, levando em consideração que todas as medidas de segurança recomendáveis estão sendo respeitadas. Com isso, a percepção de um ambiente limpo com higiene e seguro também são analisados, percebendo a existência de assistência merecida por parte da

organização, com o cumprimento das normas e obrigações, dispondo de materiais e equipamentos necessários a realização de um bom trabalho.

Para Chiavenato (2010) a segurança deve ser perceptível aos sentidos humanos, deixando-os mais seguros quanto aos riscos que podem ocorrer dentro de uma organização.

Analisando o quadro 05 a seguir, observa-se que a organização respeita todas as medidas de segurança recomendáveis, dentre os servidores, 48,5% dizem que estas medidas sempre são respeitadas e 23,5% dizem que quase sempre. A higiene e a segurança no trabalho é percebida por 51,5% dos que responderam sempre, para os que responderam quase sempre foram um percentual de 33,8%.

O cumprimento de todas as normas e obrigações da organização para com o servidor é observado na opção sempre com 58,8% e quase sempre com 27,9%. Para 35,3% dos servidores sempre recebem a assistência merecida e 32,4% quase sempre. Alguns poucos, 25% dizem que isto só ocorre às vezes. Os materiais e equipamentos adequados para a realização de um bom trabalho são disponibilizados sempre, a porcentagem correspondente a afirmativa dos entrevistados é de 39,7% e quase sempre 26,5%, no entanto, 30,9% diz que estes materiais só são disponibilizados às vezes.

Quadro 05: Expectativas de Segurança e Dignidade

Em meu trabalho	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
21) Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis.	2,9%	4,4%	20,6%	23,5%	48,5%
22) Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho.	0%	2,9%	11,8%	33,8%	51,5%
23) Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.	0%	1,5%	11,8%	27,9%	58,8%
24) Recebo a assistência merecida.	4,4%	2,9%	25%	32,4%	35,3%
25) Há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho.	0%	2,9%	30,9%	26,5%	39,7%
Medias	1,46%	2,92%	20,02%	28,82%	46,76%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Desta forma, tendo os dados do quadro 05, a Secretaria Municipal da Educação deste município do sertão paraibano, contribui para o atendimento das expectativas de Segurança e Dignidade dos seus colaboradores.

A média das respostas é que estas variáveis são sempre atendidas em 46,76% de percentual e quase sempre com 28,82%, abrindo um parêntese para o índice de respostas na opção às vezes, que obteve 20,02%, demonstrando, talvez, que os servidores percebiam existir

falhas nas medidas de segurança estabelecidas pela organização, ou que fatores intrínsecos à dignidade do trabalhador esteja sendo apresentadas de maneira errada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos das expectativas motivacionais partem do pressuposto de que estas estão relacionadas ao desejo de satisfação, dessa forma, os servidores buscam satisfazer grande parte de suas expectativas com o intuito de atingirem a satisfação pessoal.

A realização deste estudo proporcionou conhecer e analisar a percepção dos servidores, quanto à sua motivação para o trabalho com base na teoria motivacional das expectativas de Victor H. Vroom (1964) e das cinco categorias de expectativas adaptadas de Borges et. al. (2008), de autoria de Siqueira (2008) e utilizado por Schultz (2013).

O referido município de acordo com as respostas dos servidores entrevistados atende aos fatores da expectativa de Envolvimento e Reconhecimento. Porém os servidores apresentaram certa contingencialidade no que se refere a valorização dada pela sociedade a prestação de seus serviços e quando se trata do reconhecimento por parte do superior, quase 25% dos entrevistados afirmaram não ser uma prática comum. Tais aspectos merecem uma análise posterior para averiguar as razões destes posicionamentos e a repercussão de tais fatos na motivação e na qualidade do trabalho executado pelos mesmos.

Quanto aos Fatores Econômicos, os servidores acreditam possuir independência financeira para assumir suas despesas pessoais, de modo que ganham basicamente o seu sustento e de sua família. Por se tratar de um município de pequeno porte, o custo de vida pode ser considerado baixo, dessa forma, enxergam a estabilidade no emprego e verificam ter condições de custear suas despesas e de suas famílias na localidade.

Na expectativa de Autoexpressão os servidores se sentem reconhecidos através de contribuições para o desenvolvimento da organização e desenvolvem de acordo com os dados suas habilidades interpessoais, de modo que também exercem a sua criatividade. No entanto, uma parcela expressiva dos servidores acredita que estas expectativas só são atendidas esporadicamente, mostrando possíveis pontos negativos de relacionamentos com os seus superiores, o que pode dificultar o envolvimento dos colaboradores em determinadas funções da organização.

Já na expectativa de Responsabilidade os servidores sentem-se em grande parte, ter responsabilidade para enfrentar possíveis problemas organizacionais. Tomando para si a responsabilidade de suas decisões. A confiança por parte de seus líderes é percebida, mas não implica dizer que estes têm o poder de influenciarem nas decisões.

Por fim, na expectativa de Segurança e Dignidade os servidores têm a percepção de estarem seguros dentro da organização, com todas as medidas de segurança recomendáveis sendo respeitadas. Enxergam também a disposição de um ambiente limpo com higiene e seguro. Tendo por parte da organização a assistência merecida, com o cumprimento das normas e obrigações, e também com a disponibilização de materiais e equipamentos necessários à realização do seu trabalho.

Inegavelmente o serviço público é um dos grandes fatores que contribuem para a satisfação, pois transmite a sensação de estabilidade, tanto financeira como trabalhista, mas que para isso, várias expectativas motivacionais estão intimamente interligadas. Estar somente inserido no meio não é a resposta para a satisfação pessoal.

Desta forma, de acordo com as teorias motivacionais os acontecimentos da organização irão refletir sobre a conduta pessoal de cada servidor, visto que, o ambiente organizacional proporciona além da aquisição de novos conhecimentos, um novo conceito sobre as possibilidades de sua profissão, questionamentos e experiências sociais que proporcionam aos trabalhadores amadurecimento pessoal.

Portanto, para um bom desempenho organizacional, os servidores públicos necessitam estar realizados quanto às suas expectativas motivacionais, ou seja, sentirem-se motivados para continuarem a exercer suas funções.

Contudo, novas pesquisas são necessárias, que investiguem outras variáveis e que possam vir a utilizar métodos avaliativos mais eficientes e que se possa ampliar a compreensão das variáveis a motivação de servidores públicos. Para que ocorram em todas as organizações públicas meios de criar medidas que melhorem a vida dos servidores, mas que, sobretudo, expandam a eficiência deste setor.

MOTIVATIONAL EXPECTATIONS AND PUBLIC SERVICE: A CASE STUDY IN A PARAIBANO MUNICIPALITY.

ABSTRACT

According to motivational theories, unmet needs motivate the individual and provoke a tension that will propel him toward personal satisfaction. Therefore, motivation has a very important aspect for the quality of public services. This study aimed to analyze motivational expectations and their influence on the personal fulfillment of public servants who carry out their activities in the Municipal Education Department of a municipality in the Sertão Paraíba. For the development of this article, we used a bibliographical and field research being of qualitative and descriptive character, developed through a questionnaire based on the theory of Victor H. Vroom that allowed the analysis of the motivational expectations and their influences in relation to the provision of public services. It was observed that the municipality

under study meets the motivation expectations analyzed and that the employees believe that they have adequate recognition of the organization and society to a certain extent, the public office meets personal financial expectations, they feel aligned to the fulfillment of the tasks and obligations that are their responsibility. The expectations of self-expression associated with the freedom that the collaborator has to contribute and express himself with freedom did not follow the performance of the previous ones and should be an issue to be better evaluated by the organization.

Keywords: Motivational Expectations, Satisfaction, Public Service.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGUE, Sandro Trescato. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, junho de 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf>. Acesso em 02 out. 2017.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. **A Importância do relacionamento interpessoal no ambiente de Trabalho**. Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014 - ISSN 1981-3775. Disponível em: <http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.

CAVALHEIRO, D. G. **O serviço público e a imagem do servidor público—UFSM: Um estudo de caso**. Manancial - Repositório Digital da UFSM. Santa Maria/RS, Brasil 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/229/Cavalheiro_Daniele_Garcia.pdf?sequence=1>. Acesso em: 31 out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, A; BOAS, A. A. V; ESTEVES, R. C. P; FUERTH, L. R; SILVA, S. **Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e**

possibilidade de complementaridade. XIII SIMPEP. Bauru – SP. Nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017.

FONSECA, Anselmo M. 2009. **Contribuição dos Factores Motivacionais para a Satisfação no Trabalho.** Lisboa: ISCTE. (Dissertação de Mestrado), 2009.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 4º edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** – 1º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?**In: **GESTÃO de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, c1997. (Harvard Business Review Book). p. 55-82. Tradução de: Managepeople, not personnel.

JÚNIOR, Paulo Elias Bedran e OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra de. 2009. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional.** V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de julho de 2009.

LOCKE, E. A. (1969). **What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance**, 4 (4), 309-336.

LOCKE, E. A. (1976). **The nature and causes of job satisfaction.** In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALIK, A. M. *Gestão de Recursos Humanos.* São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, v. 9, 1998 (Série Saúde & Cidadania).

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel BruzziBezerra. **Satisfação e saúde no trabalho** – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 2003, vol. 6, pp. 59-78. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em 02 set. 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATHESON, Alex. **Fábrica de líderes**. Revista Fundap, nº8, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-00-entrevista.html>>.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.536p.

ANPAC, Associação Nacional de Proteção e Apoio aos Concursos. **Cresce a procura por concursos públicos**. Disponível em: <<https://www.anpac.org.br/2017/03/cresce-a-procura-por-concursos-publicos/>>. Acesso em 14 out. 2017.

SCHULTZ, C. R. **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: Um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto/ RS**. Biblioteca Digital da UNIJUÍ, 2013. Disponível em: <[http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1933/TCC%20CATIA\[1\].pdf?sequence=1](http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1933/TCC%20CATIA[1].pdf?sequence=1)>. Acesso em 09 set. 2017.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Organização AlvaroTamayo (et al) – Porto Alegre: Artmed, 2008.

STEUER, R. S. (1989). **Satisfação no trabalho, conflito e ambigüidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo**. Dissertação de mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12ª. Ed. São Paulo, Atlas, 2012. 216 p.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**/tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Matrins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

CARO SERVIDOR

Esta pesquisa consiste em um trabalho de conclusão de curso de Administração da UEPB e seu objetivo é conhecer as expectativas motivacionais dos servidores para o alcance da satisfação pessoal e do trabalho na organização. Sua contribuição é valiosa e de suma importância. As informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos e os respondentes não serão identificados.

Desde já agradeço.

Alanderson Ferreira de Farias
Acadêmico do Curso de Administração da UEPB

PARTE I - PERFIL DOS RESPONDENTES

Marque com um “X” em uma única opção de resposta que considerar correta:

I – Faixa etária:

- () 16 a 25 anos () 31 a 40 anos () Mais de 51 anos
() 26 a 30 anos () 41 a 50 anos

II – Estado civil:

- () Solteiro () Divorciado () União estável
() Casado () Viúvo

III – Prole

- () Nenhum () Dois () Mais de três
() Um () Três

IV- Nível de escolaridade

- () Ensino Fundamental: () completo () incompleto
() Ensino Médio: () completo () incompleto
() Ensino Superior: () completo () incompleto
() Pós-graduação

V- Qual o nível de escolaridade exigido ao cargo no qual você é concursado?

- () Nível Fundamental () Nível Técnico

() Nível Médio

() Nível Superior

PARTE II – QUESTIONÁRIO SOBRE AS EXPECTATIVAS MOTIVACIONAIS

Questões	NUNCA	QUASE NUNCA	ÀS VEZES	QUASE SEMPRE	SEMPRE
1) Sinto prazer na realização de minhas tarefas.					
2) Tenho oportunidades de me qualificar.					
3) Sinto-me reconhecido pela sociedade em relação a profissão que exerço.					
4) Sou reconhecido pelo superior em relação ao meu desempenho na organização.					
5) Contribuo para a realização das atividades da instituição ao qual faço parte.					
6) Tenho o reconhecimento financeiro adequado ao que faço.					
7) Ganho o meu sustento e de minha família.					
8) Tenho independência financeira para assumir minhas despesas pessoais.					
9) Tenho estabilidade no emprego.					
10) Recebo benefícios sociais.					
11) Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.					
12) Aqui nesta instituição posso aplicar meus pensamentos e conhecimentos.					
13) Minhas opiniões são levadas em conta.					
14) Desenvolvo minhas habilidades interpessoais.					
15) Tenho oportunidade de expressar minha criatividade.					
16) Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a dia.					
17) Sou responsável por minhas decisões.					
18) Percebo a confiança dos superiores em mim.					
19) Influencio nas decisões.					
20) Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.					
21) Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis.					

22) Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho.					
23) Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.					
24) Recebo a assistência merecida.					
25) Há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho.					

Fonte: Adaptado de Borges *et.al.* (2008) *apud* Siqueira (2008)