



**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DIREÇÃO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

GEORGIA CAMILA MUNIZ FONSECA

TIAGO RODRIGUES DA ROCHA

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO BÁSICO NO
MUNICÍPIO DE FORTALEZA.**

Redenção/Ceará/Brasil

2014

GEORGIA CAMILA MUNIZ FONSECA

TIAGO RODRIGUES DA ROCHA

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO BÁSICO NO
MUNICÍPIO DE FORTALEZA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Profª Orientadora: Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Redenção/Ceará/Brasil

2014

GEORGIA CAMILA MUNIZ FONSECA

TIAGO RODRIGUES DA ROCHA

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO BÁSICO NO
MUNICÍPIO DE FORTALEZA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como parte dos requisitos para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: 18/08/2014

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rosalina Semedo de Andrade Tavares

Profa. Dra. Maria do Rosário de Fátima Portela Cysne

Prof. Dr. Carlos Mendes Tavares

Redenção/Ceará/Brasil
2014

Dedicamos esse trabalho aos nossos pais, exemplos de perseverança e maturidade que sempre incentivam e acompanham nossos estudos e conquistas profissionais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos pais, aos quais nos faltam palavras para agradecer, mas são a razão de tudo isso, devido ao incentivo e a dedicação. A toda nossa família: aos irmãos, pela paciência; aos nossos companheiros, pelas palavras de motivação e; aos tios e primos que torceram por nós.

A todos os professores da especialização em Gestão Pública do programa de Educação Aberta e a Distância da Unilab por compartilhar os seus conhecimentos e mostrar total dedicação ao longo do curso.

A todo corpo de tutores que fizeram parte do programa e sempre estiveram solícitos a auxiliar em nossas atividades, em especial nossa tutora Janiely Maria Monteiro por se fazer sempre presente e dedicada.

A nossa orientadora Rosalina Semedo de Andrade Tavares, que aceitou nos auxiliar no trabalho de conclusão da especialização em Gestão Pública.

Aos colegas professores e funcionários da Escola Municipal Secretário Paulo Petrola-EF pela compreensão e força. Além da confiança de poder retratar um dos aspectos funcionais da instituição.

A todos que passaram pelo nosso caminho, ou que continuam com a gente nessa constante busca pelo crescimento moral e espiritual, que nos tocaram de alguma forma ajudando a concluir esse trabalho.

E, enfim, a Deus e a todos espíritos iluminados que nos guiam e nos protegem.

“O que as vitórias têm de mau é que não são definitivas. O que as derrotas têm de bom é que também não são definitivas.”

José Saramago

RESUMO

Foi pelas complexidades estruturais e pelos conflitos de objetivos entre membros de uma instituição que a motivação passou a ser estudada como forma de entender a individualidade humana e também está sendo utilizada como forma de conduzir o indivíduo a um comportamento desejado. Este estudo teve como objetivo a compreensão a cerca da motivação humana no trabalho e avaliar a satisfação dos servidores públicos da Escola Municipal Paulo Petrola – EF, através de questões voltadas para a análise do ambiente organizacional. A fundamentação teórica abordou conceitos, evolução e importância da Teoria da Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, da Teoria dos fatores de Frederick Herzberg, da Teoria do X e Y de Douglas McGregor, da Teoria da expectativa de Vitor Vroom, da Teoria de campo de Kurt Lewin, da Teoria da equidade de J. Stacy Adams, além de outras teorias e estudiosos que exploram essa área do conhecimento. A pesquisa utilizou-se da técnica de estudo de caso, visando analisar de forma quantitativa e qualitativa a situação com maior profundidade. Foram feitas análises e interpretações do conteúdo, onde se estudou os níveis de satisfação dos funcionários no desempenho do trabalho. Os dados da pesquisa revelam a grande deficiência no nível de satisfação entre os funcionários, tanto temporários como efetivos. Tais aspectos negativos têm grande influência no seu nível de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, nos estímulos para o melhor desempenho profissional. Hoje mais do que nunca as instituições precisam investir no capital humano, pois a prestação de serviços públicos com excelente qualidade em uma instituição acontece quando os funcionários que nela trabalham sentem-se motivados.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Instituição Pública de Ensino.

ABSTRACT

It was because of the structural complexity and conflicts of objectives between members of an institution that motivation started to be studied as a way to understand human individuality and it's also being used as a way to lead the individual to a desired behavior. This study aimed to understand about human motivation at work and evaluate the satisfaction of public employees of the Municipal School Paul Petrola - EF through questions related to the analysis of the organizational environment. The theoretical foundation discussed concepts, evolution and the importance of Abraham Maslow's Theory of Hierarchy of Needs, Frederick Herzberg's Theory of Factors, Douglas McGregor's Theory of X and Y, Victor Vroom's Theory of Expectancy, Kurt Lewin's Theory of Field, J. Stacy Adams's Theory of Equity, and other theories and scholars who explore this area of knowledge. The research used the technique of case study in order to analyze quantitatively and qualitatively the situation in greater depth. It were made analyzes and interpretations of content, where we studied the levels of employee satisfaction with the work performance. The survey data reveal a major deficiency in the level of satisfaction among employees, both temporary and effective. Such negative aspects have a great influence on their level of job satisfaction and, consequently, the stimuli for the best professional performance. Today more than ever, institutions need to invest in human capital, since the provision of public services with excellent quality at an institution happens when employees who work there feel motivated.

Keywords: Motivation; satisfaction; Public Education Institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Esquema do ciclo motivacional	6
Figura 2: A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.....	8
Figura 3: O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais.....	10
Figura 4: Modelo de expectância	13
Figura 5: Fatores-chave na avaliação da equidade	14

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Porcentagem de funcionários totalmente insatisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição.....	41
Gráfico 2: Porcentagem de funcionários totalmente satisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o gênero	27
Tabela 2: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo a idade.....	27
Tabela 3: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo a escolaridade.....	28
Tabela 4: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o tempo de serviço na escola	28
Tabela 5: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o cargo ou função que ocupa.....	29
Tabela 6.1: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – infraestrutura	29
Tabela 6.2: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – iluminação	30
Tabela 6.3: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – ventilação/temperatura	31
Tabela 6.4: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – equipamentos de tecnologia da informação.....	31
Tabela 6.5: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – materiais de expediente	32
Tabela 7: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação à remuneração.....	33

Tabela 8: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação à estabilidade/segurança no trabalho.....	34
Tabela 9: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação às atividades desenvolvidas.....	34
Tabela 10: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação ao prestígio/reconhecimento social	35
Tabela 11: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação ao crescimento pessoal	36
Tabela 12: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação à realização profissional	37
Tabela 13: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação ao relacionamento com colegas.....	38
Tabela 14: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação ao tipo de chefia e supervisão recebida.....	38
Tabela 15: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação à participação nos processos decisórios	39
Tabela 16: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação à oportunidade de progressão funcional.....	40
Tabela 17: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação a treinamento e desenvolvimento.....	40
Tabela 18: Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação a políticas e regras adotadas	41

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	MOTIVAÇÃO.....	4
2.1	Conceitos	4
2.2	Teorias da Motivação	6
2.2.1	Teoria da hierarquia das necessidades (de Abraham Maslow)	6
2.2.2	Teoria dos dois fatores (de Frederick Herzberg)	8
2.2.3	Teoria X e Y (de Douglas McGregor)	10
2.2.4	Teoria da expectativa (de Victor Vroom)	11
2.2.5	Teoria de campo (de Kurt Lewin)	13
2.2.6	Teoria da Equidade (de J. Stacy Adams)	14
2.3	Satisfação no Trabalho	15
3	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....	16
3.1	Estrutura organizacional de rede municipal de ensino de Fortaleza	16
3.2	O caso da Escola Municipal Secretário Paulo Petrola.....	18
3.3	PCCS para o Ambiente de Especialidade Educação no Município de Fortaleza.....	19
3.4	Funcionários Temporários.....	21
4	ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL SECRETÁRIO PAULO PETROL.....	23
4.1	Metodologia.....	23
4.2	Apresentação dos resultados.....	26
4.3	Resultados e discussão	41
5	CONCLUSÃO.....	46
	REFERÊNCIAS	48
	ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO	51
	ANEXO B – JUSTIFICATIVAS DE ACORDO COM AS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS, POR CADA ITEM DO QUESTIONÁRIO	55

1 INTRODUÇÃO

O desempenho de um colaborador no trabalho em um cargo não depende só de seus atributos, habilidade e personalidade. Um fator decisivo para este desempenho é o contexto e clima organizacional, bem como os fatores externos à organização e que nele influenciam.

Bergamini (1990, p. 16) afirma que é procurando entender o comportamento humano no ambiente do trabalho que o tema Motivação tem grande destaque como fator impulsionador do comportamento humano. Afirma ainda que o ambiente empresarial vem se tornando cada vez mais complexo, pois é neste meio que transparece o conflito entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos membros da empresa. É por isto que a motivação é estudada não somente como uma forma para entender a individualidade humana, como também é utilizada como forma de conduzir o indivíduo a um comportamento desejado pela organização.

Além disto, a motivação faz parte da conquista não apenas da melhoria do padrão de vida, a qual pode ser medida através da aquisição de bens materiais, capacidade de consumo de produtos, possibilidade de crescimento social, mas também na busca da qualidade de vida, bem-estar pessoal e profissional.

Bergamini (1990, p. 24) esclarece que as pessoas são movidas por fatores internos (intrínsecos) e por fatores externos (extrínsecos) que as levam a uma situação motivacional. Sendo que os fatores internos devem ser entendidos como elementos realmente motivadores e os fatores externos como elementos condicionantes do comportamento.

Chiavenato (1999, p.592) afirma que a motivação é a soma da interação do indivíduo e o meio que o envolve e as pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional. Ou seja, um mesmo indivíduo tem diferentes níveis de motivação ao longo do tempo e em diferentes ocasiões.

São muitas as teorias que dizem respeito à motivação humana no contexto do ambiente de trabalho, que deverão ser estudadas aprofundadamente para a execução desta pesquisa.

A prestação de serviços públicos com excelente qualidade em uma instituição acontece quando os funcionários que nela trabalham sentem-se motivados para tal, devido a

um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento das pessoas, onde haja incentivos a criatividade e respeito mútuo, além da troca de conhecimentos e experiências profissionais.

O funcionário, quando está motivado, esforça-se para atingir determinado objetivo. A instituição deve direcionar esse esforço de forma a torná-lo favorável a ela, isto é, de maneira que a faça alcançar os objetivos da instituição.

Um ambiente onde as pessoas sintam-se bem faz com que as potencialidades sejam melhores aproveitadas, favorecendo um bom clima organizacional. Dentre várias razões, consideramos de extrema importância a realização deste estudo devido ao período de tempo em que todos nós temos de estar presentes no ambiente de trabalho. Como estamos na era da qualidade de vida, usufruir de qualidade de vida no trabalho requer, além de outras questões, estar motivado e feliz e estar comprometido com a dinâmica para o bom funcionamento da instituição.

Pretende-se, com a referida pesquisa, avaliar o clima organizacional e a satisfação dos servidores públicos da Escola Municipal Secretário Paulo Petrola – EF, através de questões voltadas para a análise do ambiente organizacional. Interessa saber qual a motivação para o trabalho, quais os fatores estruturais, os fatores humanistas, os incentivos e as políticas de recursos humanos que atraem e motivam as pessoas para as atividades nesta instituição.

Esta pesquisa tem como objetivo geral: a compreensão acerca da motivação humana no trabalho, com o estudo teórico e a aplicação de um questionário onde estão colocadas as opiniões dos servidores públicos da Escola de Ensino Fundamental Secretário Paulo Petrola, a respeito do nível de satisfação dos próprios funcionários no desempenho do trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) conceituar a importância da motivação em um ambiente organizacional;
- b) identificar fatores relacionados com a motivação humana, na realidade estudada;
- c) verificar o grau de satisfação dos funcionários, na realidade estudada;
- d) diagnosticar as principais causas de motivação e desmotivação dos mesmos, na instituição pesquisada.

A orientação dessa pesquisa baseia-se em referencial teórico sobre processos motivacionais, sobre as expectativas dos trabalhadores e sobre o que precisa ser feito para se chegar a um processo de trabalho saudável e positivo para instituição e para os que nela atuam profissionalmente.

Há muitas fontes de pesquisa que tratam do assunto satisfação e motivação, entretanto nenhuma fonte pesquisada, por ocasião da realização do presente levantamento, trata de um estudo de caso aplicado aos servidores em uma escola de ensino básico na cidade de Fortaleza, nem especificamente na instituição pesquisada.

Além disso, através da técnica de estudo de caso, é possível reunir informações detalhadas, com a finalidade de compreender a totalidade da situação estudada. A riqueza de informações detalhadas auxilia num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionadas ao assunto estudado.

A seguir serão apresentados, no capítulo 2, as principais teorias acerca de motivação e satisfação humana no ambiente organizacional. No capítulo 3, são abordados os seguintes temas: a estrutura organizacional da rede municipal de ensino de Fortaleza; o histórico, o objetivo, as metas e as políticas da instituição estudada. No capítulo 4, serão apresentadas a metodologia utilizada para a realização do presente estudo, os resultados da pesquisa, e a discussão dos resultados da pesquisa a respeito do nível de satisfação dos servidores no desempenho do trabalho, na Escola de Ensino Fundamental Secretário Paulo Petrola. Por fim, no capítulo 5, o trabalho apresenta as principais conclusões e propostas de melhorias diante da situação diagnosticada.

2 MOTIVAÇÃO

2.1 Conceitos

Quando os membros de uma organização não se mostram dispostos a contribuir com seu esforço para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas, seus atos não são gerados da forma mais eficiente ou eficaz. É necessário encontrar um meio de criar em cada indivíduo o desejo de executar eficazmente as tarefas que lhe cabem. A finalidade da motivação é intensificar esse desejo.

Se tiver que fomentar a motivação máxima entre os colaboradores, o gestor público necessita possuir uma boa noção do comportamento organizacional, que trata das interações e das influências entre as pessoas em uma organização. Chiavenato (2010, p. 6) afirma que:

O Comportamento Organizacional é uma área que trata do comportamento individual, isto é, de tópicos como personalidade, atitudes, percepção, aprendizado, motivação. Além disso, o Comportamento Organizacional também está relacionado com o comportamento grupal, isto é, inclui tópicos como normas, papéis, construção de equipes e conflito, e, nesse sentido, baseia-se na contribuição de sociólogos e de psicólogos sociais.

Para Newman (1991, p. 346), “o indivíduo pratica um ato porque a satisfação que obtém da sua realização é maior do que o desconforto e o sacrifício envolvidos”.

A motivação é a força propulsora do comportamento humano. A motivação gera intensidade, direção e persistência. Quanto mais o funcionário está motivado, mais ele tende a produzir (intensidade), com mais foco (direção) e maior permanência da motivação (persistência). O resultado desse comportamento é chamado de desempenho. Como a organização busca um desempenho eficaz, ela necessita de um comportamento eficaz. E para isto, ela precisa de um funcionário motivado. Além do funcionário motivado, é necessário que a organização forneça toda a estrutura adequada para que os comportamentos, as habilidades, os conhecimentos e atitudes aconteçam de forma eficiente e eficaz.

O comportamento humano é causado (algo causou aquele comportamento, houve um estímulo para que ele acontecesse), motivado (precisa de uma força propulsora), e orientado para o alcance de objetivos pessoais.

Na concepção de Maximiano (2008, p. 233), a motivação para o trabalho requer “um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.”

Supondo-se que se está em uma situação de equilíbrio e que algo estimula o surgimento de uma necessidade. Essa necessidade faz com que o indivíduo fique em um nível de tensão, que é o momento em que tudo gira em torno daquilo que o indivíduo deseja. Tal tensão leva a pessoa a um determinado comportamento, para a busca da satisfação daquela necessidade. Uma vez a necessidade satisfeita, o indivíduo volta para o equilíbrio, até que aconteça um próximo estímulo. Esse é o ciclo motivacional que explica como surge a motivação. Se o comportamento não for adequado, vem a frustração, que é a não satisfação daquela necessidade desejada, o que pode ocasionar determinadas consequências, como a busca de outro local para trabalhar, no caso de uma organização.

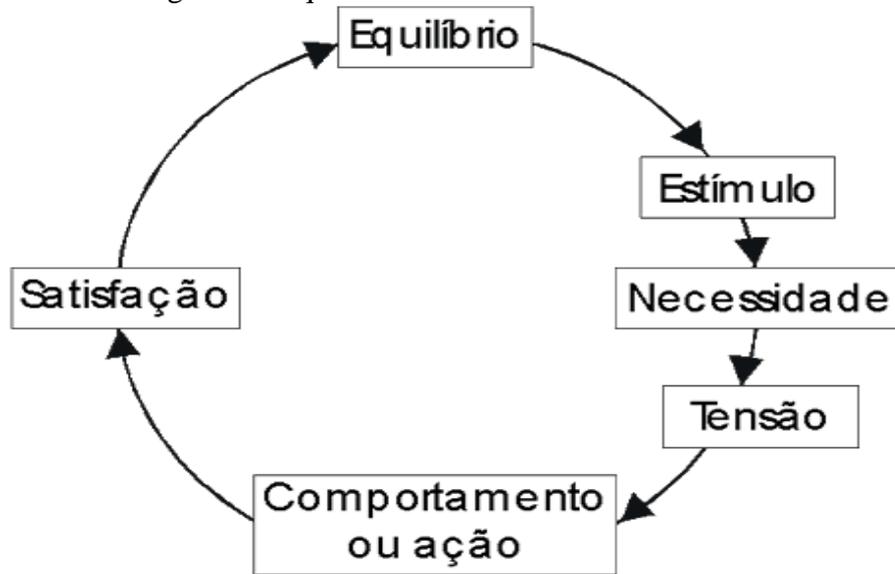
Para Carranza (2014, p. 173), “a motivação está mais relacionada com a expectativa da satisfação do que com a própria satisfação em si”. Isto porque, como se verifica na figura 1, após a satisfação de uma necessidade, o indivíduo não fica motivado, e sim, volta para o estado de equilíbrio, até que ocorra um novo estímulo de necessidade. Por exemplo, em uma escola, um professor almeja muito um cargo de direção, o que caracteriza uma necessidade, um estado interno que, enquanto não satisfeito, cria tensão e estimula comportamentos ou ações do indivíduo, com a finalidade de obter a satisfação daquela necessidade. Em determinado momento, atingiu-se esse objetivo, e então, após a satisfação do seu desejo, volta-se ao estado de equilíbrio.

Segundo Chiavenato (2010, p. 477),

Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se o esforço é direcionado e bem sucedido, ele conduz à satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. Como estamos interessados no comportamento de trabalho, essa redução da tensão deve ser direcionada simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. [...] Quando existe congruência entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses das organizações e, simultaneamente, atender aos próprios interesses.

Além disso, através do ciclo motivacional, pode-se concluir que é possível compreender o porque de um comportamento, identificando as necessidades de um indivíduo.

Figura 1: Esquema do ciclo motivacional.



Fonte: Carranza (2014, p. 172).

2.2 Teorias da Motivação

2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades (de Abraham Maslow)

Proposta em 1940 por Abraham Maslow, a teoria da hierarquia das necessidades estabelece uma pirâmide hierárquica na qual uma vez que as necessidades de nível mais baixo estão satisfeitas, surgem as necessidades de nível mais alto. Segundo Hitt (2007, p. 164), na teoria de Maslow, “cada necessidade é preponderante em relação a todas as necessidades de nível mais elevado até que tenha sido satisfeita. Uma necessidade preponderante é aquela que predomina sobre as outras necessidades”.

A pirâmide hierárquica da satisfação das necessidades, na concepção de Maslow, está dividida da seguinte maneira:

- a) necessidades fisiológicas: representa a base da pirâmide, e está ligada às necessidades mais básicas do ser humano, como dormir, comer, respirar, repousar, necessidades sanitárias;
- b) necessidades de segurança: está associada à estabilidade laboral, e à proteção contra o perigo;

- c) necessidades sociais ou de amor: está relacionado ao amor, ao sentimento de pertencer ou fazer parte a um ou mais grupos sociais, e ao envolvimento social no trabalho. Exemplos: ter amigos, família, filhos, inclusão em grupos;
- d) necessidades de estima: englobam o reconhecimento social e profissional, o status e o sentimento de competência e auto-estima;
- e) necessidades de auto-realização: está no topo da pirâmide, e está associada ao desenvolvimento de habilidades, a realização do potencial, a utilização plena dos talentos individuais, a identificação com suas próprias atividades, o desenvolvimento de habilidades e aprendizado, etc.

Para Abraham Maslow, existem dois princípios essenciais quanto à hierarquia das necessidades humanas: o princípio do déficit e o princípio da progressão. Segundo Schermerhorn (2006, p. 154), “o princípio da progressão afirma que uma necessidade em um determinado nível não é ativada até que um nível imediatamente inferior já tenha sido satisfeito”. Além disso, segundo o princípio do déficit, espera-se que as pessoas ajam de maneira a satisfazer as necessidades não atendidas, isto é, as necessidades para as quais existe um déficit.

Interpretando a Hierarquia das Necessidades, Newstrom (2008, p. 104) explica que, nesta teoria, “as pessoas possuem necessidades que elas desejariam satisfazer e as necessidades preenchidas não são um motivador tão poderoso quanto aquelas ainda não saciadas.” Portanto, os funcionários seriam motivados por aquilo que estão em busca, e uma necessidade já satisfeita não será um forte motivador.

Esta teoria ainda é levada bastante em consideração devido à importância com que Maslow dividiu as necessidades humanas. Para os teóricos atuais, não existe hierarquia na satisfação das necessidades, ou seja, não significa que uma necessidade social só vai surgir quando as necessidades de segurança forem satisfeitas. Assim como, um indivíduo pode ter uma necessidade de auto-realização antes mesmo de ter suas necessidades sociais satisfeitas. Segundo Hitt (2007, p. 165), “alguns pesquisadores observaram que várias necessidades podem ser importantes ao mesmo tempo. Por exemplo, uma pessoa pode simultaneamente apresentar necessidades fortes em termos sociais, de estima e de auto-realização.”

Sabe-se que as pessoas são diferentes, e reagem de formas diferentes numa mesma situação. Portanto, não se pode afirmar que as pessoas se motivam da mesma maneira. A motivação e a satisfação das necessidades variam com as prioridades de vida de cada um.

As necessidades fisiológicas e de segurança estão no grupo das necessidades primárias, enquanto as necessidades sociais, de estima e de auto-realização representam as necessidades secundárias. Sabe-se atualmente que, ao contrário do que diz a teoria de Maslow, a satisfação das necessidades primárias (ou básicas) não motiva o indivíduo ao trabalho. Entretanto, a não satisfação dessas necessidades primárias frustra, ou desmotiva.

Figura 2: A pirâmide de necessidades de Maslow e suas implicações.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 479).

2.2.2 Teoria dos dois fatores (de *Frederick Herzberg*)

Frederick Herzberg, na década de 1950, desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores. Para esta teoria, a motivação depende de dois fatores:

- a) fatores higiênicos (ou extrínsecos, ou insatisfacientes, ou de manutenção): além das condições físicas e ambientais, como limpeza e segurança do trabalho, também está relacionado com salário, benefícios sociais, as políticas da empresa, oportunidade, etc. Estão relacionados com as condições externas ao indivíduo, ou às necessidades primárias do indivíduo;
- b) fatores motivadores (ou intrínsecos, ou satisfacientes): referem-se ao conteúdo do trabalho, ou seja, o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento, progresso e realização pessoal. Estão relacionados às necessidades secundárias do indivíduo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 251), no que se refere à Teoria dos dois fatores:

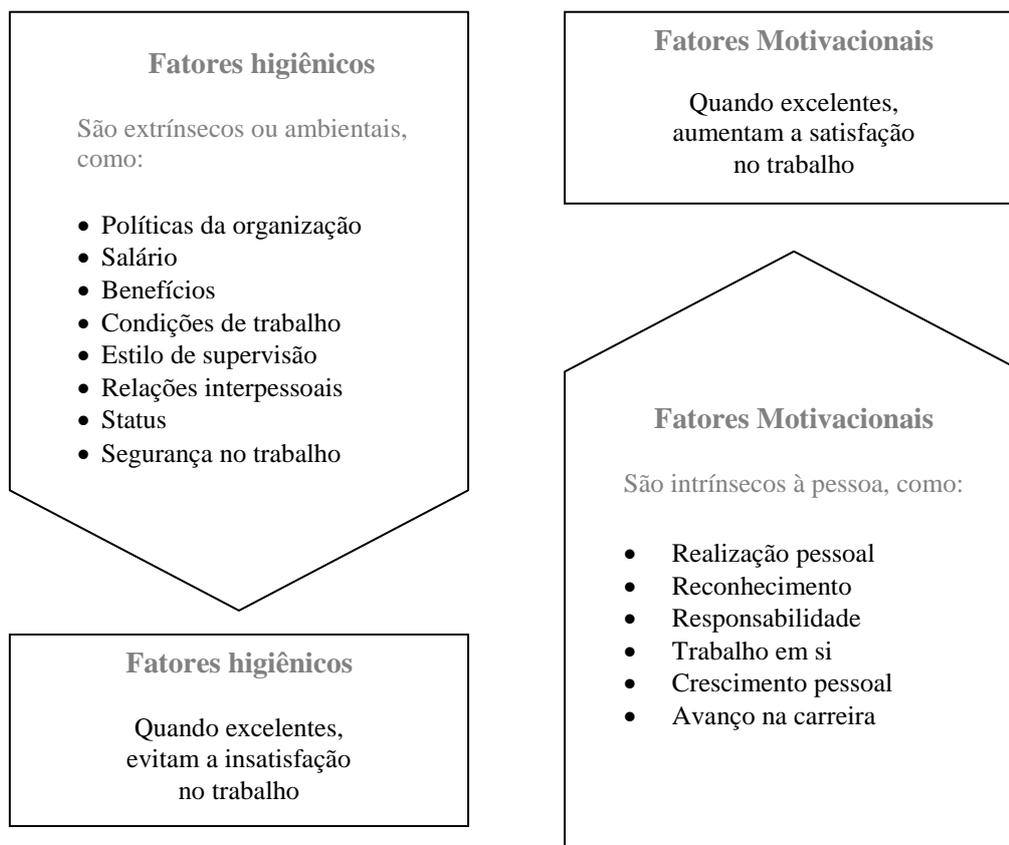
Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação. Cada um dos dois fatores tem uma dimensão própria.

No entendimento do teórico Frederick Herzberg, os fatores higiênicos não motivam e nem satisfazem os indivíduos para o trabalho, apenas não os deixam insatisfeitos. Para ele, o que motiva o indivíduo são os fatores motivadores. Ou seja, para esse teórico, se existentes fatores como um bom salário, com bons benefícios, boas oportunidades de crescimento e um bom ambiente de trabalho, esses fatores não motivam o indivíduo, apenas não o deixa insatisfeito. Assim, se não atendidos os fatores higiênicos, as expectativas do indivíduo são frustradas. O que motiva o indivíduo para o trabalho é a identificação com o conteúdo do trabalho em si.

De acordo com Newstrom (2008, p. 105), “o modelo de Herzberg fornece uma distinção útil entre os fatores higiênicos, os quais são necessários, porém insuficientes, e os fatores motivacionais, que têm o potencial para melhorar os esforços dos funcionários”. A ausência dos fatores higiênicos pode causar uma distração para os trabalhadores, enquanto que os fatores motivacionais estão relacionados à qualidade de vida no trabalho, à autoliderança e outros desenvolvimentos.

A teoria dos dois fatores de Herzberg, assim como a teoria de Maslow, possuem muitas limitações e são criticadas pelos teóricos atuais. Segundo Newstrom (2008, p 105), “o modelo parece reduzir a importância motivacional da remuneração, do status e das relações com os outros indivíduos, uma vez que estes são considerados fatores de manutenção.”

Figura 3: O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Chiavenato (2010, p. 252).

2.2.3 Teoria X e Y (de Douglas McGregor)

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada teoria Y. Segundo Robbins (2010, p. 198), McGregor concluiu que a visão que os gestores têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários.

Assim explica McGregor dois modelos de direção:

a) estilo X: é um estilo mais autocrático, que usa a coersão, a imposição, claramente as ordens vindo de cima para baixo; uma concepção tradicional de direção e controle; não permite a participação do funcionário porque acredita que as pessoas são irresponsáveis, não gostam do trabalho, e fogem de suas responsabilidades;

b) estilo Y: nesse estilo de liderança, o gestor é mais participativo e permissivo, incentiva o trabalho em equipe, permite que os funcionários tomem decisões pois, para o gestor, as pessoas são responsáveis e buscam por mais responsabilidade. Essas pessoas conseguem integrar seus objetivos com os da empresa, buscam o exercício de responsabilidades e vinculam seu trabalho à recompensa.

Em relação a qual estilo de direção se deve adotar, Chiavenato (2010, p. 388) explica que “em um modelo burocrático, provavelmente a Teoria X fosse a mais indicada como estilo de direção, contudo, à medida em que se adota um modelo adaptativo, a Teoria Y torna-se imprescindível para o sucesso organizacional”. Explica ainda que, ultimamente, independente do modelo organizacional, o mundo moderno tem abandonado a teoria X e trocando definitivamente pela teoria Y.

Hersey e Blanchard (1986, p. 62) acrescentam ainda que as teorias X e Y são predisposições em relação às pessoas, e que portanto:

Embora as melhores suposições que um administrador possa ter sejam as da teoria Y, poderá não ser correto aplicá-las a todos os casos. Os administradores poderão sustentar as hipóteses da teoria Y sobre a natureza humana, mas é possível que julguem necessário assumir um comportamento fortemente diretivo e controlador (como se defendessem as suposições da Teoria X) com outras pessoas, a curto prazo, a fim de ajudá-las a crescer no seu desenvolvimento, até que sejam realmente pessoas da teoria Y.

Entretanto, segundo Robbins (2010, p. 200), “infelizmente não existem evidências de que as premissas de nenhuma das teorias sejam válidas, nem que a aceitação das premissas da Teoria X e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado”.

2.2.4 Teoria da expectativa (de *Victor Vroom*)

Também denominada Teoria da Valência, Teoria da expectância, ou Teoria da expectativa, Newstrom (2008, p. 112) explica essa teoria da seguinte forma:

Vroom explica que a motivação é o resultado de três fatores: quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), a estimativa de um indivíduo em torno da probabilidade de que seu esforço resultará em um desempenho bem-sucedido (expectativa) e a estimativa de uma pessoa de que seu desempenho terá como consequência o recebimento de uma recompensa

(instrumentalidade). Esse relacionamento é descrito com a seguinte fórmula:
$$\text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} = \text{Motivação}.$$

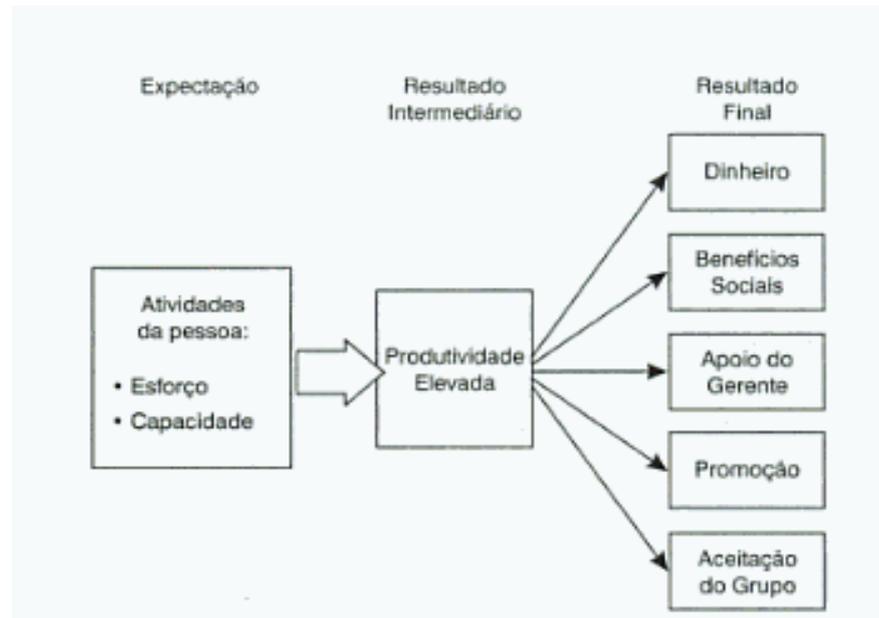
Valência significa o valor ou o grau de importância que se atribui a algo. Geralmente, o indivíduo está disposto a pagar mais por aquilo que ele atribui mais valor, e pagar menos por aquilo que ele atribui menos valor. A tendência é o indivíduo se aproximar mais para obter aquilo que ele deseja, já que ele atribui valor, e evitar aquilo que ele não atribui valor. É importante, portanto, lembrar que as pessoas são diferentes e cada um tem comportamentos diferentes a uma mesma situação. De acordo com Chivenato (2010, p. 258), “a valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica o desejo de fugir de determinado resultado final”.

Além disso, o comportamento humano é orientado para o a realização de objetivos individuais. Daí, existe uma relação entre produtividade e expectativa do alcance desse objetivo. Se uma pessoa percebe que é possível alcançar um determinado objetivo (se existe uma expectativa), ela tende a se esforçar mais. Entretanto, se a pessoa percebe que não será possível o alcance desse objetivo, ela tende a desistir, ou nem ao menos tentar. Assim, de acordo com Chiavenato (2010, p. 258), expectativa, ou expectativa “é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado”. Para Schermerhorn (2006, p. 157), a expectativa é “a crença de uma determinada pessoa de que trabalhar com afinco irá resultar no alcance de um nível desejado de desempenho da tarefa (isto é algumas vezes chamado de expectativa do esforço-desempenho).”

Chiavenato (2010, p. 259) define a instrumentalidade como “a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas. É a relação causal entre resultado intermediário e resultado final”. Para Newstrom (2008, p. 114), “a instrumentalidade representa a crença do funcionário de que a recompensa será recebida uma vez que a tarefa seja concluída”, ou ainda, a instrumentalidade é o julgamento subjetivo sobre a probabilidade de que a organização valoriza seu desempenho e que o recompensará.

Outra característica desta teoria é a de que o ser humano tem capacidade de influenciar o seu próprio comportamento para buscar aquele objetivo desejado, e para evitar um objetivo não desejável. Segundo Gibson *et al.* (2006, p. 146), nesta teoria, motivação é definido como o “processo que rege as escolhas entre formas alternativas de atividade voluntária”, ou seja, na maioria das vezes, o comportamento está sob controle voluntário do indivíduo, e este comportamento é motivado por algo.

Figura 4: Modelo de expectativa



Fonte: Chiavenato (2003, p. 538)

Gibson et al. (2006, p. 148) ensina ainda que, segundo a Teoria da Expectativa, a motivação tem o mesmo significado de força, e que a intenção dessa teoria é “avaliar a magnitude e a direção de todas as forças que atuam no indivíduo. O ato associado à força mais intensa é o que tem mais probabilidade de ocorrer.”

2.2.5 Teoria de campo (de Kurt Lewin)

De acordo com Chiavenato (2003, p. 117), “Kurt Lewin foi um dos principais inspiradores dos autores da Teoria das Relações Humanas, e em suas pesquisas sobre o comportamento social, já se referia ao importante papel da motivação.” Lewin explicava o comportamento humano como um derivado da totalidade de fatos coexistentes, em um campo dinâmico. Esse campo dinâmico pode ser entendido como a interação entre o meio em que a pessoa se encontra e o seu psicológico.

Portanto, a Teoria de Campo afirma que o comportamento é uma função que depende de duas variáveis: o meio onde ele se encontra e o seu psicológico. Ou seja, se o indivíduo encontra-se em uma estabilidade emocional, entretanto o meio ou o clima onde ele se encontra não está adequado, então o comportamento do indivíduo não será adequado. Ou ainda, se o meio estiver bem adequado, mas a estabilidade emocional não, então o

comportamento do indivíduo não será adequado. Portanto, o comportamento é uma totalidade que vai depender do meio onde ele se encontra e do seu psicológico. Ou seja, o comportamento é um campo dinâmico, onde o gestor deve saber orientar, identificar como está a situação do funcionário, para que ele possa motivá-lo adequadamente. O gestor deve saber quais são as necessidades do indivíduo. E para que o gestor possa motivar adequadamente os funcionários, ele deve saber quais são as suas necessidades.

Assim, para explicar o comportamento humano, Lewin compôs a seguinte equação: $C=f(P,M)$, no qual C é uma função resultante da interação entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que o cerca. Para Carranza (2014, p. 179), “o homem é, na Teoria do Campo, produto do meio (campo) presente e da energia que possui em determinado momento.”

2.2.6 Teoria da Equidade (de J. Stacy Adams)

Segundo Chiavenato (2010, p. 255), a teoria da equidade baseia-se “na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas de outros”. Portanto, quando essa comparação produz uma percepção de que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Entretanto, quando ocorre a percepção de que essas relações são desiguais, as pessoas experimentam uma tensão negativa que conduz à necessidade de uma ação corretiva no sentido de eliminar quaisquer injustiças.

Figura 5: Fatores-chave na avaliação da equidade



Fonte: Newstrom (2008, p. 117).

Newstrom (2008, p. 117) explica a Teoria da Equidade da seguinte forma:

A teoria da equidade, de J. Adacy Adams, afirma que os funcionários tendem a julgar o conceito de justiça por meio da comparação dos resultados que eles recebem com seus inputs mais relevantes e, também, comparando esse índice (nem sempre o índice absoluto das recompensas) com os índices das outras pessoas, conforme demonstrado na fórmula:

$$\frac{\text{Resultados individuais próprios}}{\text{Inputs próprios}} = \frac{\text{Resultados dos outros}}{\text{Inputs dos outros}}$$

Dessa forma, esta teoria discute o fato de que os funcionários são preocupados não apenas com a satisfação de suas necessidades, como também com o sistema de recompensas utilizado na organização, de forma que seja justo.

2.7 Satisfação no Trabalho

Na concepção de Newstrom (2008, p. 202) “satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis por meio dos quais os funcionários vêm seu trabalho. A satisfação no trabalho é uma atitude afetiva – um sentimento de afeição ou rejeição relativa no tocante a algo.”

A satisfação no trabalho geralmente refere-se ao sentimento individual, ou seja, de um único funcionário. Pode-se medir, portanto, a satisfação geral de uma equipe de trabalho, através da média dos resultados das avaliações da satisfação individual de todos os membros da equipe. E isso é importante de ser estudado e monitorado, uma vez que a satisfação no trabalho é um processo dinâmico, pois o aumento ou diminuição da satisfação surge à medida que o funcionário adquire mais informações sobre seu local de trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser medida de forma geral ou de forma multidimensional (no qual se analisa vários aspectos importantes do trabalho de um indivíduo). Robbins (2010, p. 73) complementa a definição de satisfação no trabalho: “A avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de um complexo somatório de diferentes elementos.”

Alguns aspectos importantes da satisfação no trabalho incluem remuneração, a estabilidade, as condições de trabalho, a natureza das atividades desenvolvidas, o prestígio ou reconhecimento pessoal, a realização profissional, o crescimento pessoal, as oportunidades de progressão, a relação com os colegas de trabalho e a participação nos processos decisórios.

3. CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO

3.1 Estrutura organizacional de rede municipal de ensino de Fortaleza

A escolha de uma das escolas da rede municipal de ensino de Fortaleza para a realização deste trabalho se deve principalmente ao interesse contribuir para a melhoria dos processos educacionais que ocorrem em instituições educacionais públicas, bem como a satisfação dos servidores que colaboram com a efetivação da educação no município.

Para a gestão pública de uma instituição da rede educacional, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamentos dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho. Nesse contexto, entender e analisar a realidade por parte do sistema de arranjo pública é condição prévia essencial para a concepção, implementação e avaliação de qualquer programa de gestão ou política pública.

Para realizar a caracterização do espaço educacional da prefeitura de Fortaleza, será exposto um breve histórico da Secretaria Municipal de Educação (SME), que desde sua criação, passou por mudanças de nomenclatura e de abrangência de atendimento.

Em 1978, ano em que foi implantada na gestão de Evandro Ayres de Moura, a atual Secretaria Municipal de Educação (SME) era denominada de Secretaria de Educação e Cultura do Município (SECM) e tinha o objetivo de desenvolver ações integradas por meio do planejamento participativo, desenvolvendo ações na área educativa e também cultural. Esta denominação vigorou durante toda a década de 80, e em parte da década de 90, sendo reformulada somente em 1997.

Em 1º de janeiro de 1997, na segunda gestão do prefeito Juraci Magalhães, houve a primeira das reformas na administração municipal da cidade de Fortaleza através da Lei nº8.000/97. O município foi dividido em seis regiões, formadas por bairros circunvizinhos que apresentavam semelhanças em relação às demandas.

Além dessas seis regiões, denominadas de Secretarias Executivas Regionais (SERs), Fortaleza passou a ter novas denominações em algumas de suas secretarias. A Secretaria de Educação e Cultura do Município (SECM) passou a denominar-se de Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), reunindo três secretarias (Saúde, Educação e Assistência

Social). A responsabilidade da então denominada SMDS foi ampliada, envolvendo as áreas da saúde, educação e também a assistência social.

Em janeiro de 2002, ainda na gestão de Juraci Magalhães, houve a segunda reforma na administração municipal, através do Decreto N° 11.108/2002 que reestruturou a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social (SMDS), passando a ser denominada de Secretaria Municipal de Educação e Assistência Social (SEDAS), ficando assim com as pastas da Educação e Assistência Social. A área da saúde passou a ter secretaria própria.

Em julho de 2007, na primeira gestão da prefeita Luizianne Lins, ocorreu mais uma reforma administrativa no município de Fortaleza e a denominada SEDAS foi desmembrada: com a Lei Complementar No 0039/2007, foi criada a atual Secretaria Municipal de Educação (SME) separando as pastas da Assistência Social, que também recebeu uma secretaria própria, da pasta da Educação. Dentro deste contexto foram criadas as Coordenadorias de Educação Infantil, antes vinculadas aos setores de Gestão de Ensino da SME.

A aprovação da Constituição Federal em 1988 coloca a Educação Infantil como parte integrante dos sistemas educacionais, estabelecendo que a atuação dos municípios, em termos educacionais, se dará prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil. Portanto, cabe aos dirigentes municipais a responsabilidade pelas atribuições e definições de qualidade desta etapa da educação.

A Secretaria Municipal de Educação (SME) administra o Sistema Municipal de Educação, coordenando a política municipal de educação, mediante a formulação de políticas públicas e diretrizes gerais, visando à garantia de oferta educacional para a população do município de Fortaleza.

Todas as instituições (unidades escolares) são diretamente ligadas a Secretaria Municipal de Educação (SME) e mantidas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza. A SME operacionaliza sua política de educação, em cada região administrativa, por meio dos Distritos de Educação, unidades gerenciais distribuídas nas seis Secretarias Executivas Regionais. Cada distrito engloba as respectivas unidades escolares que estão inseridas em sua regional: Distrito de Educação I conta com 69 unidades; Distrito II com 81; Distrito III com 64; Distrito IV com 80; Distrito V com 99 e; finalmente o Distrito VI com 109 unidades escolares.

3.2 O caso da Escola Municipal Secretário Paulo Petrola

Diante da estrutura organizacional do município de Fortaleza agora nos remeteremos a instituição que foi escolhida como objeto a ser estudado por essa pesquisa. A Escola Municipal Secretário Paulo Petrola - EF compõe o conjunto das unidades escolares da Regional I, localizando-se no bairro Jacarecanga. A escola, como muitas no município, está inserida dentro de uma comunidade carente, conhecida localmente como Morro do Ouro, da qual provem parcela significativa dos alunos.

A escola é direcionada a atender alunos do ensino fundamental da educação básica. Esse período educacional tem duração de 9 anos, sendo matriculados, em grande maioria, crianças com idade entre seis e 14 anos. A duração obrigatória do Ensino Fundamental foi ampliada de oito para nove anos pelo Projeto de Lei no 3.675/04 (correspondendo assim as séries que vão do 1º ao 9º ano), transformado na Lei Ordinária 11274/2006, passando a abranger a Classe de Alfabetização que, até então, não fazia parte do ciclo obrigatório. Lei posterior (11.114/05) ainda deu prazo até 2010 para Estados e Municípios se adaptarem. No Brasil não existe um currículo padronizado para o ensino fundamental, mas a LDB de 1996 definiu a obrigatoriedade, no Ensino Fundamental, o ensino de Língua Portuguesa, Matemática, conhecimentos do mundo físico e natural, bem como da realidade social e política (especialmente a brasileira), Artes, Educação Física e Música (que pode ser trabalhada dentro das Artes).

A Escola Secretário Paulo Petrola é considerada de médio porte, contando com 14 salas de aula, biblioteca, sala de vídeo, secretaria, sala de professores, sala de coordenação pedagógica, sala de direção, cozinha, quadra poliesportiva coberta, pátio internos entre outros espaços. O número de alunos matriculado é de 442 distribuídos no turno da manhã em 5 salas de 1º a 5º série e no período da tarde em salas que vão da 4ª a 9ª série. Seu quadro de trabalhadores compreende a 36 funcionários dos quais os professores compõem a grande maioria e os cargos direcionados a gestão escolar os complementam. Entre esses cargos, acima citados, há uma divisão significativa de grupos. Existem os funcionários efetivos da rede municipal de educação, sendo esses egressos ao passar pelo um processo de concurso público e os funcionários temporários, que atuam seguindo contrato de tempo determinado.

3.3 PCCS para o Ambiente de Especialidade Educação, no Município de Fortaleza

A Lei nº 9.249, de 10 de julho de 2007, institui o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do Município de Fortaleza para o Ambiente de Especialidade Educação, e dá outras providências.

O Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) para o Ambiente de Especialidade Educação, de acordo com o art. 3 da referida lei, é o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores do ambiente de especialidade educação, titulares de cargos/funções que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão.

Esse Plano tem como princípios básicos: a investidura no cargo de provimento efetivo, condicionada à aprovação em concurso público de provas e títulos; o estímulo à oferta contínua de programas de capacitação visando ao aperfeiçoamento e à valorização profissional dos servidores e à melhoria da qualidade da educação municipal; e organização dos cargos/funções e adoção de instrumentos de gestão de pessoal integrados ao desenvolvimento institucional do Município de Fortaleza.

Para o Município de Fortaleza, especificamente para o Ambiente de Especialidade Educação (área específica de atuação do servidor do magistério, organizada a partir das especificidades para a gestão do ensino), o PCCS se estrutura em 2 (dois) núcleos de atividades, da seguinte forma:

- I - Núcleo de Atividades Específicas da Educação: compreende os cargos inerentes às atividades de docência, classificados de acordo com a escolaridade e titulação. Para provimento é necessária a formação em ensino superior (licenciatura). É composto por 1 (um) grupo ocupacional (denominado Grupo Ocupacional Magistério), e 5 (cinco) estágios de carreira;
- II - Núcleo de Atividades de Apoio à Docência: Compreende os cargos inerentes à atividades de natureza operacional e tática. É composto por 2 (dois) grupos ocupacionais, 2 (dois) níveis de classificação e 4 (quatro) estágios de carreira. Sua estrutura se institui em carreiras em conformidade com a escolaridade e natureza da atividade:
 - a) Operacional: compreende os cargos/funções inerentes às atividades de pouca

complexidade, caracterizada pela assistência operacional, para cujo provimento é necessária a formação do ensino fundamental, ou habilitação relativa à especialidade do cargo/função. Este grupo tende se extinguir, já que tem a característica de cada vaga ser extinta a cada vacância;

b) Tático: compreende os cargos/funções inerentes às atividades de média complexidade, relativas às atividades de suporte à educação, exigindo-se conhecimento e domínio de conceitos mais amplos, para cujo exercício do cargo é necessária a formação do ensino médio, técnico ou equivalente, quando se tratar de atividade profissional habilitada.

Em relação à forma de ingresso nos cargos de provimento efetivo dos servidores do Ambiente de Especialidade Educação, ela ocorre mediante concurso público de provas e títulos, de acordo com o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Fortaleza (Lei nº 6.794/90 e suas alterações posteriores). A jornada de trabalho dos referidos servidores é estabelecida em, no máximo, 40 (quarenta) horas semanais.

O desenvolvimento na carreira, para o Núcleo de Atividades Específicas da Educação, dar-se-á exclusivamente por:

- I - progressão por tempo de serviço: definido um interstício de 2% (dois por cento) a cada 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício.
- II - progressão por qualificação: definido um interstício de 2% (dois por cento) ao servidor, mediante obtenção de certificados em cursos correlatos com o cargo/função ocupado, e a carga horária mínima exigida de 240 (duzentas e quarenta) horas.
- III - promoção por titulação: concedida mediante a apresentação de titulação obtida em instituição credenciada pelo Ministério da Educação.

A progressão para o Núcleo de Atividade de Apoio à Docência o desenvolvimento na carreira dar-se-á exclusivamente por:

- I - progressão por tempo de serviço: ocorre a cada 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício.
- II- promoção por capacitação: pode ocorrer mediante a obtenção pelo servidor de certificação em cursos compatíveis com o cargo/função ocupado, com carga horária mínima exigida nos termos da referida lei, respeitando o interstício de 36 (trinta e seis) meses.

No que diz respeito à remuneração, conforme a Lei nº 9.249, de 10 de julho de 2007, a composição da remuneração dos servidores pertencentes ao ambiente de especialidade educação dar-se-á da seguinte forma:

- I - Para o Núcleo de Atividades Específicas da Educação: vencimento básico; gratificação de regência de classe ou de permanência em serviço; e vantagens pecuniárias previstas em legislação específica.
- II - Para o Núcleo de Atividades de Apoio à Docência: vencimento básico; incentivo de titulação (não acumuláveis entre si); e vantagens pecuniárias previstas em legislação específica.

Todas essas especificidades podem ser observadas em uma Tabela Salarial para ambos os Núcleos. Para o Núcleo de Atividades Específicas da Educação a tabela salarial possui a seguinte composição: I - 1 (um) nível de classificação; II - 5 (cinco) estágios de carreira (nível médio completo; nível superior completo; título de especialização; título de mestrado; título de doutorado); III - 32 (trinta e duas) referências para cada estágio de carreira.

A tabela salarial para o Núcleo de Atividade de Apoio à Docência possui a seguinte composição: I - 2 (dois) níveis de classificação; II - 4 (quatro) estágios de carreira para cada nível de classificação; III - 29 (vinte e nove) referências para cada estágio de carreira.

3.4 Funcionários Temporários

São profissionais da área de educação que trabalham em regime de contrato administrativo, por tempo determinado, destinados ao atendimento de carências temporárias e emergenciais da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza. Esses funcionários também são chamados, muitas vezes, de professores precários, por não possuir os mesmos compromissos e vantagens da carreira funcional exercida pelos profissionais efetivos da rede de ensino municipal.

É constatada a existência de um percentual significativo de substitutos atuando nas escolas da rede (cerca de 20%). Algumas questões entram em destaque no universo profissional desses funcionários como: a fragmentação do trabalho pedagógico gerado pela

rotatividade, já que os substitutos são rapidamente trocados com o surgimento de um servidor efetivo; o desrespeito e desvalorização dos órgãos em relação a esses profissionais; o conseqüente descompromisso com a qualidade do ensino; enfim, a política de barateamento e sucateamento progressivo do sistema público de ensino.

4 ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE ENSINO FUNDAMENTAL SECRETÁRIO PAULO PETROLA

4.1 Metodologia

Quanto aos funcionários de uma determinada escola pública de ensino básico, o que eles pensam em relação à atual condição de trabalho? Esse sentimento tem relação com o grau de satisfação com o serviço desempenhado? O que se pode fazer para melhorar o ambiente organizacional para esses servidores? Essas e outras indagações deram as bases para a realização desta pesquisa.

A pesquisa utilizou-se da técnica do estudo de caso, visando analisar uma situação com maior profundidade. Baseado nos questionamentos referidos foi realizado um estudo de caso na Escola Municipal Secretário Paulo Petrola - EF.

Para Gil (2008, p. 57), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.”

Para dar início à esta pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que consiste no estudo de materiais de diversos autores sobre um determinado assunto.

Os autores Marconi e Lakatos (2012, p. 44) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto à de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar. A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda pesquisa científica.

O instrumento de pesquisa consiste em um questionário, por ser o método que atende às necessidades ligadas aos objetivos da pesquisa. Foram aplicados individualmente, por escrito, e garantindo anonimato aos entrevistados, por não se exigir o nome ou assinatura do participante.

Para Gil (2008, p. 121) o questionário é “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações”.

A abordagem da pesquisa tem caráter quantitativo (que quantifica as informações e possibilita a precisão dos resultados) e qualitativo (com a finalidade de compreender com mais detalhes a percepção dos entrevistados).

Richardson (1999, p. 80) entende que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Segundo ele, a pesquisa qualitativa contribui com o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quanto à metodologia quantitativa, Richardson (1999, p. 70) explica que esta tem o objetivo de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, o que conseqüentemente possibilita uma margem de segurança quanto a interferências. Além disso, as informações são quantificadas e mostradas por técnicas estatísticas, que podem ser simples ou complexas.

Os estudos com nível de pesquisa exploratório, utilizados nesta pesquisa, proporcionam uma visão geral, aproximada de determinado fato, e, segundo Gil (2008, p. 27), habitualmente envolvem levantamento bibliográfico, documental e estudos de caso. Richardson (1999, p.66) compreende que o estudo exploratório ocorre “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Assim, pode constituir um primeiro passo para uma investigação mais ampla e detalhada.

Já na pesquisa descritiva, suas principais características são: a utilização de técnicas de coletas de dados, e a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”, segundo Gil (2008, p. 28).

Após a aplicação do questionário e a coleta de dados, foi feita uma análise e interpretação do conteúdo, para estudar as informações resultantes da aplicação do instrumento de pesquisa.

A respeito da análise e interpretação de dados decorrentes da pesquisa, Gil (2008, p. 156) explica que:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das

respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

O corpo funcional da escola em estudo é composto por 36 funcionários, divididos em dois grupos: os servidores efetivos do município, grande parte composta por professores e pela gestão escolar, além dos funcionários temporários. A pesquisa realizou uma pesquisa censitária, de modo que foi direcionada a totalidade de funcionários da Rede Municipal de Educação de Fortaleza que trabalham na instituição de ensino pesquisada.

Os questionários aplicados compreendem o conjunto de dezoito questões, dividido em dois blocos. O primeiro é constituído de cinco questões (quatro fechadas e uma aberta), que visam obter informações pessoais dos entrevistados, com o intuito de traçar o perfil dos funcionários da instituição. O segundo bloco é formulado com treze questões semi-abertas, que buscam obter informações sobre o nível de satisfação dos funcionários no trabalho, no desempenho das atividades na escola, e assim possibilita a avaliação dos níveis dos fatores motivacionais para os funcionários.

Conforme anexo 1 (instrumento de pesquisa – questionário), serão estudados os níveis de satisfação dos funcionários, no desempenho do trabalho, em relação aos seguintes itens: condições físicas do trabalho, remuneração, atividades desenvolvidas, prestígio/reconhecimento social, crescimento pessoal, relacionamento com colegas, tipo de chefia e supervisão recebida, participação nos processos decisórios (ou possibilidade de opinar sobre os assuntos de seu interesse), oportunidade de progressão funcional, estabilidade/segurança no trabalho, realização profissional, treinamento e desenvolvimento, políticas e regulamentos adotados.

4.2 Apresentação dos resultados

A seguir, são demonstrados os principais resultados da pesquisa, considerando-se a estrutura adotada no questionário.

I – Dados gerais dos entrevistados

1. Gênero

Tabela 1 – Distribuição de frequência do número de servidores segundo o gênero.

SEXO	Nº	(%)
Masculino	11	30,5
Feminino	25	69,5
Total	36	100

Fonte: dados primários – questionário.

Dos 36 entrevistados, 30,5% são do sexo masculino e 69,5 são do sexo feminino.

2. Idade

Tabela 2 – Distribuição de frequência do número de servidores segundo a idade.

IDADE	Nº	(%)
De 18 a 30 anos	6	16,7
De 31 a 40 anos	11	30,5
De 41 a 50 anos	14	38,9
Mais de 50 anos	5	13,9
Total	36	100

Fonte: dados primários – questionário.

Foram entrevistados 6 (16,7%) funcionários entre 18 e 30 anos; 11 (30,5%) entre 31 e 40 anos; 14 (38,9%) entre 41 e 50 anos; e 5 (13,9%) funcionários com mais de 50 anos de idade.

3. Escolaridade

Tabela 3 – Distribuição de frequência do número de servidores segundo a escolaridade.

ESCOLARIDADE	Nº	(%)
Ensino Fundamental Completo	-	-
Ensino Médio Completo	6	16,7
Ensino Superior Incompleto	3	8,3
Ensino Superior Completo	8	22,2
Especialização	19	52,8
Mestrado	-	-
Doutorado	-	-
Total	36	100

Fonte: dados primários – questionário.

A maioria dos funcionários entrevistados (52,8%) possuem certificado de especialização, entretanto nenhum possui título de mestrado ou doutorado. Do restante de entrevistados, 16,7% concluíram apenas o ensino médio; 8,3% fazem ou fizeram algum curso de nível superior mas ainda não concluíram; e 22,2% possui ensino superior completo, sem

ter concluído algum curso de pós-graduação. Nenhum dos entrevistados possui apenas o ensino fundamental completo.

4. Tempo de serviço na escola

Tabela 4 – Distribuição de frequência do número de servidores segundo o tempo de serviço na escola.

TEMPO DE SERVIÇO NA ESCOLA	Nº	(%)
Até 3 anos	24	66,7
De 3 a 10 anos	9	25
De 10 a 20 anos	2	5,5
De 20 a 30 anos	1	2,8
Mais de 30 anos	-	-
Total	36	100

Fonte: dados primários – questionário.

Do total de entrevistados, a maioria (66,7%) tem somente menos de 3 anos de serviço na escola; 25% dos entrevistados trabalha na instituição entre 3 a 10 anos. Apenas 2 funcionários (5,5%) trabalham na instituição em um tempo entre 10 e 20 anos; e apenas 1 (2,8%) trabalha na escola a mais de 20 anos. Nenhum funcionário trabalha na escola a mais de 30 anos.

5. Cargo/Função que ocupa

*Tabela 5 – Distribuição de frequência do número de **servidores** segundo o cargo ou função que ocupa.*

CARGO OU FUNÇÃO QUE OCUPA	Nº	(%)
Agente Administrativo	4	11,1
Monitor (acompanhamento pedagógico)	6	16,7
Professor substituto	7	19,4
Professor efetivo	17	47,2
Coordenador	1	2,8
Diretor	1	2,8
Total	36	100

Fonte: dados primários – questionário.

Do total dos funcionários entrevistados, permanentes e temporários, 4 (11,1%) exercem o cargo de agente administrativo; 6 (16,7%) exercem o cargo de monitor (acompanhamento pedagógico); 7 (19,4%) são professores substitutos (temporários); 17

(47,2%) são professores efetivos, o que representa quase metade dos funcionários; 1 (2,8%) exerce a função de coordenador; e 1 (2,8%) exerce a função de diretor.

II – Nível de satisfação do funcionário

1. Condições físicas e materiais:

Tabela 6.1 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – infraestrutura.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	8	38,1	3	20	30,6
Regular	7	33,3	6	40	36,1
Bom	6	28,6	6	40	33,3
Excelente	-		-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

De acordo com 30,6% das respostas dos entrevistados, a infraestrutura física da escola onde trabalham é considerada ruim; 36,1% consideram regular e 33,3% a consideram boa. Nenhum dos 36 entrevistados consideraram a estrutura excelente. Percebe-se que houve um equilíbrio entre as três respostas, considerando os entrevistados no geral.

Comparando-se as respostas dos funcionários temporários e dos funcionários efetivos, percebe-se que há um maior nível de satisfação em relação à infraestrutura entre os funcionários temporários, já que 80% dos funcionários temporários consideram bom/regular, enquanto 61,9% dos funcionários efetivos consideram bom/regular.

Os comentários deixados são daqueles entrevistados que consideraram as condições regular ou ruim, por exemplo: “escolas públicas antigas possuem quase os mesmo problemas: muitas escadas, salas quentes e mal iluminadas, queda de energia e infiltrações; “o lugar não dá muitas condições de trabalho”, e “a escola não recebe verbas da prefeitura de forma a satisfazer as necessidades mínimas.”

2. Iluminação

Tabela 6.2 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – iluminação.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	2	9,6	1	6,6	8,3
Regular	12	57,2	5	33,3	47,2
Bom	7	33,3	9	60	44,5
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

De acordo com a tabela 6.2, apenas 8,3% do total de entrevistados consideram ruim a iluminação na escola; enquanto 47,2% consideram regular, e 44,5% consideram bom. Nenhum entrevistado considera excelente as condições de iluminação na instituição.

A maioria dos funcionários temporários (60%) consideram boas as condições de iluminação, enquanto somente 33,3% dos funcionários efetivos consideram o mesmo.

3. Ventilação/temperatura

Tabela 6.3 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – ventilação.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	7	33,3	4	26,7	30,5
Regular	10	47,6	8	53,3	50
Bom	3	14,3	3	20	16,7
Excelente	1	4,8	-	-	2,8
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

No geral, a metade dos funcionários entrevistados da instituição (50%) considera regular seu nível de satisfação em relação à ventilação no espaço físico da instituição. Enquanto isso, 30,5% considera ruim, 16,7% considera bom e apenas 2,8% considera excelente.

Percebe-se um equilíbrio em relação ao nível de satisfação relacionado a este item entre os funcionários efetivos e os temporários, pois 19,1% dos efetivos considera bom ou excelente seu nível de satisfação, enquanto 20% dos temporários consideram bom. Além disso, 90,9% dos servidores efetivos considera regular ou ruim, enquanto 80% dos funcionários temporários considera ruim ou regular.

4. Equipamentos de tecnologia da informação

Tabela 6.4 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – equipamentos de tecnologia da informação.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	11	52,4	7	46,6	50
Regular	7	33,3	4	26,7	30,5
Bom	3	14,3	4	26,7	19,5
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Entre os funcionários entrevistados, metade (50%) classifica como ruim o seu nível de satisfação em relação aos equipamentos de tecnologia da informação disponíveis e utilizados na instituição; enquanto isso, 30,5% classifica como regular; e 19,5% classifica como bom. Nenhum entrevistado considerou excelente o item em questão.

Ao comparar as respostas dos dois grupos de funcionários entrevistados, percebe-se uma pequena diferença entre o nível de satisfação de ambos. Enquanto 26,7% dos funcionários temporários consideram bom, 14,3% dos funcionários efetivos também consideram bom o item em questão.

Entre alguns dos comentários relatados estão: “sinto falta de uma sala com computadores para atividades de matemática visando sites e jogos”; e “melhorias de equipamentos de tecnologia da informação é necessário e precioso para bons desempenhos e desenvolvimentos dos alunos.”

5. Materiais de expediente

Tabela 6.5 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às condições físicas e materiais – materiais de expediente.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	2	9,5	2	13,3	11,1
Regular	10	47,6	4	26,7	38,9
Bom	8	38,1	8	53,3	44,5
Excelente	1	4,8	1	6,7	5,5
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Segundo 11,1% do total de funcionários entrevistados, os materiais de expediente disponíveis na escola são considerados ruins; 38,9% considera regular; 44,5% considera bom e apenas 5,5% considera excelente.

Através da tabela 6.5, ao comparar os dados dos dois grupos de funcionários (efetivos e temporários), percebe-se um equilíbrio no percentual das respostas ao item.

Alguns comentários registrados pelos entrevistados são os seguintes: “alguns materiais funcionam e outros não”, “materiais muitas vezes indisponíveis”, e “a escola possui um bom acervo de material didático”.

6. Remuneração

Tabela 7 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação à remuneração.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	7	33,3	6	40	36,1
Regular	8	38,1	7	46,7	41,7
Bom	6	28,6	2	13,3	22,2
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Do total de respostas, 13 (36,1%) funcionários respondem ser ruim seu nível de satisfação em relação à remuneração; enquanto isso, 15 (41,7%) classifica como regular; e 8 (22,2%) considera bom. Nenhum funcionário considerou como excelente.

O menor nível de satisfação se percebe entre os funcionários temporários, já que 40% destes classificam como ruim o seu nível de satisfação em relação à remuneração, enquanto 33,3% dos funcionários efetivos tem a mesma opinião. Além disso, apenas 13,3% dos funcionários temporários consideram bom o seu nível de satisfação em relação à remuneração, enquanto 28,6% dos funcionários efetivos tem a mesma consideração.

Tanto os funcionários efetivos como temporários acrescentaram comentários quanto ao seu nível de satisfação em relação à remuneração, até mesmo aqueles que consideraram como bom. Em suas justificativas predominaram algumas reclamações como o fato de que cargos de nível superior, em especial a categoria dos professores, deveriam ser melhor valorizados e remunerados.

7. Estabilidade/segurança no trabalho

Tabela 8 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação à estabilidade/segurança no trabalho.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	-	-	5	33,3	13,9
Regular	3	14,3	10	66,7	36,1
Bom	12	57,1	-	-	33,3
Excelente	6	28,6	-	-	16,7
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Como esperado, o maior índice de insatisfação em relação à estabilidade no trabalho é observado nas respostas dos funcionários temporários, pois 66,7% destes consideram regular, e 33,3% considera ruim. Enquanto isso, a maioria dos funcionários efetivos (57,1%) considera bom o nível de satisfação em relação à estabilidade, 28,6% considera excelente, e apenas 14,3% considera regular.

Nenhum funcionário efetivo considera ruim o nível de satisfação em relação à estabilidade laboral, da mesma forma que nenhum funcionário temporário considera bom ou excelente o nível de satisfação em relação ao item.

Os comentários deixados nos questionários são todos de funcionários temporários. Alguns desses falam que a qualquer momento um servidor efetivo pode ocupar a vaga do funcionário temporário, e que geralmente professor temporário depende das licenças dos efetivos.

8. Atividades desenvolvidas

Tabela 9 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação às atividades desenvolvidas.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	-	-	1	6,7	2,8
Regular	7	33,3	2	13,3	25
Bom	14	66,7	12	80	72,2
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Do total de respostas, 1 (2,8%) funcionário responde ser ruim seu nível de satisfação em relação às atividades desenvolvidas; 9 (25%) consideram regular; e 26 (72,2%), que representa a maioria, classificam como bom. Ninguém classificou o nível de satisfação em relação às atividades desenvolvidas como excelente.

O maior nível de satisfação em relação a este item é observado entre os que ocupam cargos/função temporária, haja vista que 12 (80%) destes considera bom, enquanto 14 (66,7%) dos servidores permanentes apresentam essa classificação.

É importante observar que, mesmo aqueles servidores que definem seu nível de satisfação em relação às atividades desenvolvidas como bom, em suas justificativas encontram-se algumas reclamações como: suas atividades não tem apoio dos alunos, pois são muito desinteressados; pouca opção ou pouco instrumento de trabalho; e os professores tentam desenvolver as atividades, mas os alunos dificilmente executam.

9. Prestígio/reconhecimento social

Tabela 10 – Distribuição de frequência do número de entrevistados segundo o nível de satisfação em relação ao prestígio/reconhecimento social.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	3	14,3	5	33,3	22,2
Regular	12	57,1	6	40	50
Bom	6	28,6	4	26,7	27,8
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

De acordo com 8 (22,2%) das respostas dos funcionários, seu nível de satisfação em relação ao prestígio é avaliado como ruim; 18 (50%) dos funcionários considera regular; 9 (27,8%) classifica como bom; e não há conceito excelente.

Percebe-se que a classificação ruim é vista em uma maior frequência nas respostas dos funcionários temporários (33,3%), enquanto 14,3% dos funcionários efetivos consideram ruim.

Além disso, todas as justificativas das respostas em relação ao referido item partiram dos 11 (73,3%) funcionários temporários que avaliaram como ruim ou regular, e algumas respostas são as seguintes: “não somos elogiados de nenhuma forma, imagine reconhecidos”; “para muitos alunos os professores são empregados”; e o professor não é visto mais como um construtor da sociedade.

10. Crescimento pessoal

No geral, apenas 8,4% considera ruim o seu nível de satisfação em relação ao crescimento pessoal; além disso, 25% considera regular; a maioria dos funcionários (61,1%) considera bom; e somente 5,5% dos funcionários considera excelente, sendo que todas estas respostas vieram de funcionários temporários.

Quanto aos funcionários temporários, 53,4% classificaram como bom o seu nível de satisfação em relação ao crescimento pessoal, e 13,3% deles classificaram como excelente.

Já os servidores efetivos (66,7%), a maioria deles também considera bom seu nível de satisfação em relação ao crescimento pessoal, enquanto apenas 4,7% dos servidores consideram ruim. Entretanto nenhum servidor efetivo classificou como excelente esse item.

Os funcionários apresentaram algumas justificativas como “apesar das adversidades, sabemos que estamos fazendo um trabalho importante”, e “aprendemos com o sofrimento”.

Tabela 11 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação ao crescimento pessoal.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	1	4,7	2	13,3	8,4
Regular	6	28,6	3	20	25
Bom	14	66,7	8	53,4	61,1
Excelente	-	-	2	13,3	5,5
Total	20	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

11. Realização profissional

De acordo com 8,3% dos funcionários entrevistados, seu nível de satisfação em relação à realização profissional é ruim; enquanto para 33,4% é considerado regular; metade (50%) considera bom; e 8,3% considera excelente.

Tabela 12 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação à realização profissional.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	2	9,5	1	6,7	8,3
Regular	7	33,3	5	33,3	33,4
Bom	12	57,2	6	40	50
Excelente	-	-	3	20	8,3
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Percebe-se um maior nível de satisfação neste item entre os funcionários temporários. Observa-se que 20% dos temporários considera excelente seu nível de satisfação em relação à realização profissional, enquanto nenhum funcionário efetivo considera excelente. O mesmo

índice (33,3%) para os efetivos e para os temporários considera regular. E apenas 6,7% dos funcionários temporários considera ruim, enquanto apenas 9,5% dos efetivos também considera ruim.

Algumas observações apontadas pelos entrevistados quanto ao referido item são: “ficamos orgulhosos do nosso trabalho mesmo sem reconhecimento da sociedade”; “sou desmotivada por conta do desinteresse dos alunos”; e “quero mudar para um trabalho que seja melhor reconhecido na minha área.”

12. Relacionamento com colegas

Percebe-se na tabela 13 que um dos maiores índices de satisfação encontrados nas respostas deste questionário refere-se ao aspecto relacionamento com os colegas. Apenas 2,8% considera ruim; 2,8% considera regular; 63,9% considera bom e 30,5% considera excelente.

Observa-se um equilíbrio quanto ao nível de satisfação em relação ao dois grupos de funcionários (temporários e efetivos), pois 93,2% dos temporários considera bom ou excelente o aspecto de relacionamento com os colegas, enquanto 95,2% também considera bom ou excelente.

Tabela 13 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação ao relacionamento com colegas.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	-	-	1	6,8	2,8
Regular	1	4,8	-	-	2,8
Bom	16	76,2	7	46,6	63,9
Excelente	4	19	7	46,6	30,5
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Destacam-se alguns comentários: “Poderia ser melhor, alguns efetivos discriminam os professores temporários”; “Inveja, concorrência, desavenças, muitos problemas com funcionários. Nada se resolve”; “Entendo-me bem com maior parte”; “Realmente tenho um bom relacionamento com todos os colegas de trabalho, sem excessão.”

13. Chefia e supervisão recebida

Tabela 14 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação ao tipo de chefia e supervisão recebida.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	-	-	1	6,7	2,8
Regular	3	14,3	1	6,7	11,1
Bom	11	52,4	11	73,3	61,1
Excelente	7	33,3	2	13,3	25
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

No geral, a maioria dos funcionários da instituição (61,1%) considera bom seu nível de satisfação em relação à chefia ou supervisão recebida. Enquanto isso, 25% considera excelente, 11,1% considera regular e 2,8% considera ruim.

Percebe-se um equilíbrio em relação ao nível de satisfação relacionado a este item entre os funcionários efetivos e os temporários, pois 85,7% dos efetivos considera bom ou excelente seu nível de satisfação, enquanto 86,6% dos temporários tem a mesma consideração. Além disso, 14,3% dos servidores efetivos considera regular, enquanto 13,4% dos funcionários temporários considera ruim ou regular.

Os comentários respondidos pelos entrevistados indicam que a supervisão e chefia poderiam ser melhor, entretanto aspectos como a falta de estrutura prejudicam o desempenho.

14. Participação nos processos decisórios

Tabela 15 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação à participação nos processos decisórios.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	2	9,5	-	-	5,5
Regular	3	14,3	5	33,3	22,3
Bom	11	52,4	9	60	55,5
Excelente	5	23,8	1	6,7	16,7
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

A maioria dos entrevistados (55,5%) respondeu que é bom seu nível de satisfação em relação à participação nos processos decisórios; enquanto 22,3% considera regular; 16,7% considera excelente e apenas 5,5% considera ruim.

Percebe-se um maior índice de funcionários totalmente satisfeitos em relação à este item entre os funcionários efetivos, pois 23,8% destes classificam como excelente.

Destacam-se os seguintes comentários acerca do referido item: “Muitos professores tem medo da resposta da prefeitura”; “Não posso opinar em nada, não temos direito a nada aqui, fazemos trabalho que não nos cabe fazer”; e “Somente na função que estou exercendo.”

15. Oportunidade de progressão funcional

De acordo com 16,7% das respostas dos entrevistados, as oportunidades de progressão funcional oferecidas na instituição onde trabalham são consideradas ruins; 36,1% consideram regular; 44,4% a consideram boas, e apenas 2,8% considera excelente. Percebe-se que houve um equilíbrio entre as três respostas, considerando os entrevistados no geral.

Comparando-se as respostas dos funcionários temporários e dos funcionários efetivos, percebe-se que há um equilíbrio no nível de satisfação dos entrevistados em relação ao item em questão.

Tabela 16 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação à oportunidade de progressão funcional.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	4	19	2	13,3	16,7
Regular	7	33,3	6	40	36,1
Bom	9	42,9	7	46,7	44,4
Excelente	1	4,8	-	-	2,8
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Entre os comentários relatados, alguns entrevistados explicam que quem é trabalhador temporário não tem grande possibilidade de progressão, já que em breve serão substituídos por funcionários efetivos.

16. Treinamento e desenvolvimento

Tabela 17 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação a treinamento e desenvolvimento.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	6	28,6	3	20	25
Regular	8	38,1	6	40	38,9
Bom	6	28,6	4	26,7	27,8
Excelente	1	4,7	2	13,3	8,3
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

Do total dos funcionários entrevistados, 25% considera ruim o nível de satisfação em relação ao programa de treinamento e desenvolvimento realizado na instituição; 38,9% classifica como regular; 27,8% considera bom; e apenas 8,3% considera excelente.

Percebe-se um nível de satisfação relativamente menor em relação a esse item no grupo dos funcionários efetivos, pois 28,6% dos efetivos entrevistados consideram ruim o nível de satisfação em relação ao item em questão, enquanto 20% dos funcionários temporários também considera ruim. Além disso, apenas 4,7% dos servidores efetivos entrevistados considera excelente, enquanto 13,3% dos temporários tem a mesma consideração.

Entre as justificativas indicadas pelos entrevistados, destacavam-se alguns que relatam que os cursos oferecidos geralmente são repetitivos, cansativos e fora da realidade da instituição.

17. Políticas e regras adotadas

Dos 26 entrevistados no total, metade deles respondem que consideram bom seu nível de satisfação em relação às políticas e regras adotadas na instituição. Além disso, 25% consideram regular e os outros 25% consideram ruim. Nenhum dos entrevistados considera excelente sua satisfação em relação ao referido item.

Um índice maior de satisfação em relação à este item percebe-se entre os funcionários temporários, pois a maioria destes (60%) considera bom o seu nível de satisfação em relação às políticas e regras adotadas, enquanto apenas 42,9% dos funcionários efetivos tem a mesma consideração. Além disso, apenas 13,3% dos funcionários temporários consideram ruim, enquanto uma porcentagem maior dos efetivos (33,3%) considera também ruim.

Os comentários respondidos no questionário em relação ao item sugerem que as políticas adotadas não agradam, e que, no geral, as regras sempre acabam prejudicando o professor.

Tabela 18 – Distribuição de frequência do número de *servidores* segundo o nível de satisfação em relação a políticas e regras adotadas.

RESPOSTAS	FUNCIONÁRIOS EFETIVOS		FUNCIONÁRIOS TEMPORÁRIOS		MÉDIA (%)
	Quantidade	(%)	Quantidade	(%)	
Ruim	7	33,3	2	13,3	25
Regular	5	23,8	4	26,7	25
Bom	9	42,9	9	60	50
Excelente	-	-	-	-	-
Total	21	100	15	100	100

Fonte: dados primários – questionário.

4.3 Resultados e discussão

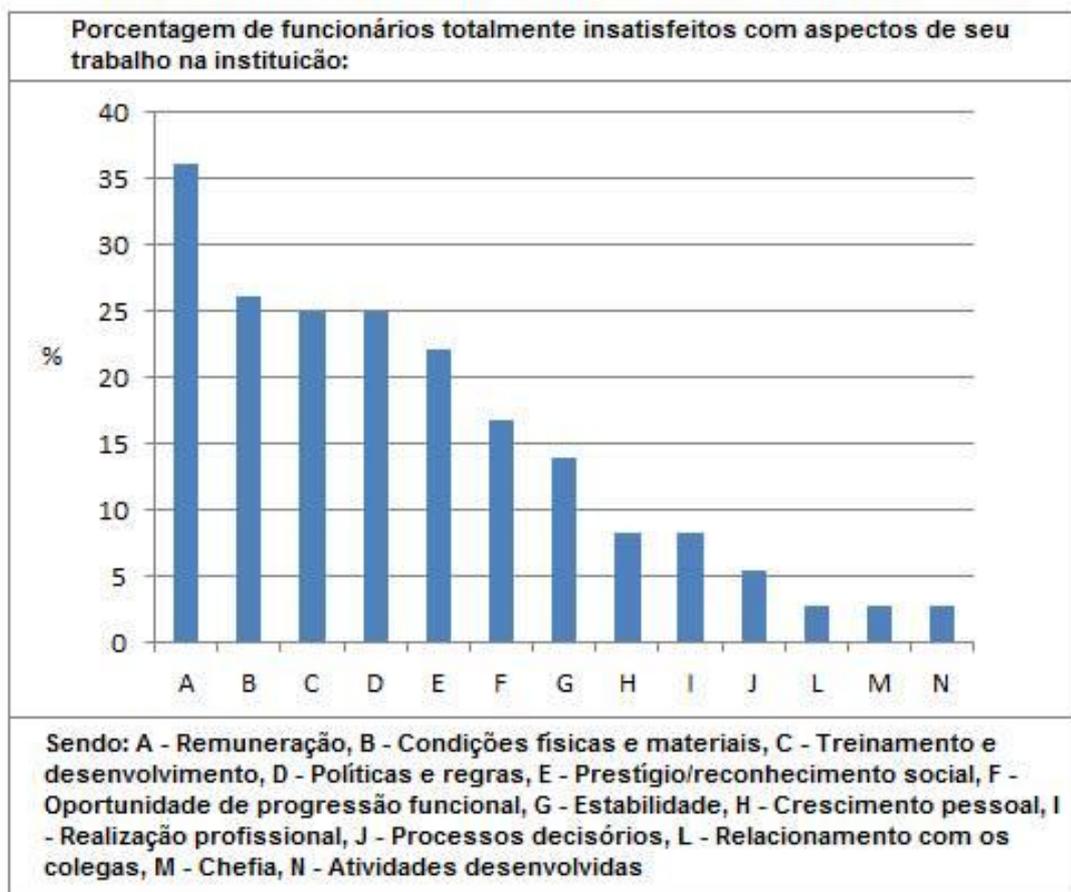
Na pesquisa, os dados sugerem a predominância de uma caracterização negativa para a maioria dos diversos aspectos abordados. Tais aspectos negativos, segundo os próprios servidores, têm grande influência no seu nível de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, nos estímulos para o melhor desempenho profissional. Segundo Chivenato (2010, p. 242), “para proporcionar resultados, o talento humano precisa estar envolvido em um ambiente baseado em um desenho organizacional favorável e em uma cultura organizacional participativa e democrática.” E ainda é necessário motivar as pessoas, pois o desempenho individual, que é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional, depende fortemente de pessoas motivadas.

Mesmo os entrevistados que consideram excelente ou bom o seu grau de satisfação, estes reconhecem as deficiências organizacionais, como falta de equipamentos, material de expediente, cursos e treinamentos, porém o considera satisfatório, devido ao interesse pessoal

pela forma e dinâmica do trabalho. Fazem críticas aos aspectos respondidos no questionário, como se pode observar com as seguinte justificativas: “aprendemos com o sofrimento”; “apesar das adversidades, sabemos que estamos fazendo um bom trabalho”; “ficamos orgulhosos do nosso trabalho, mesmo sem o reconhecimento da sociedade”; e “(a chefia e supervisão recebida) poderia ser melhor, mas eles também são prejudicados pela falta de estrutura.”

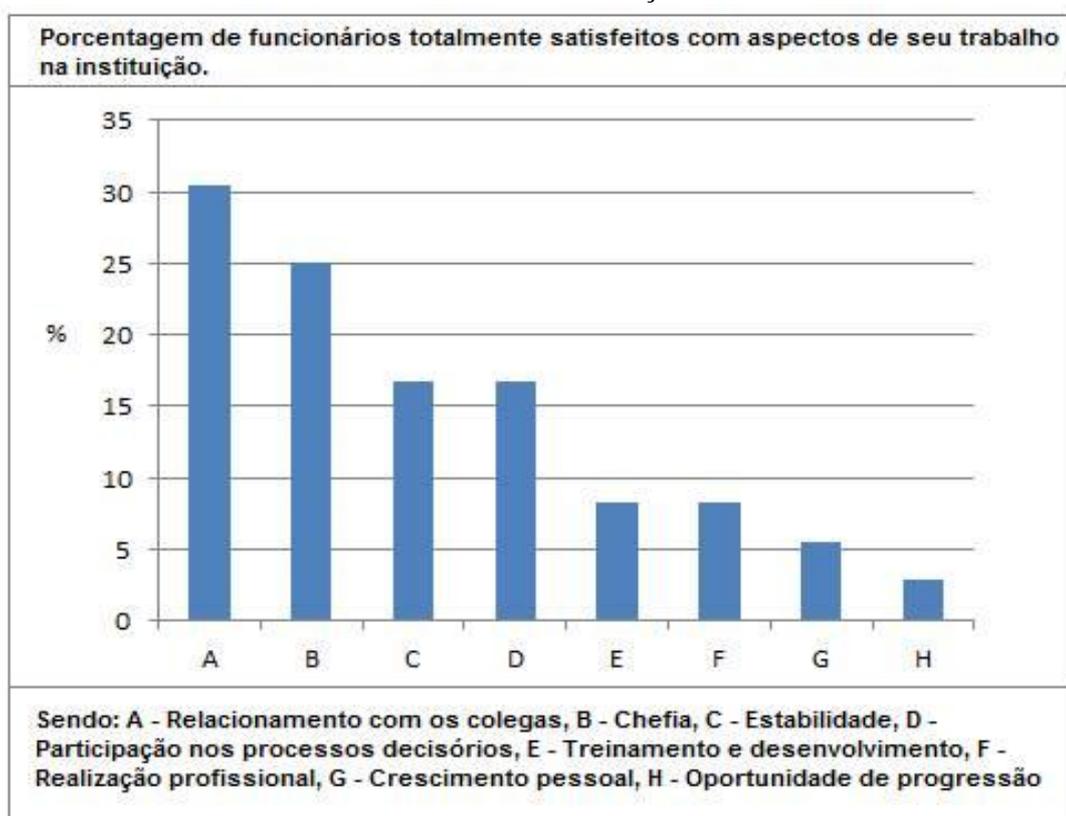
Aos que consideram como regular e ruim, além de reconhecerem as deficiências da instituição, não se realizam com a forma de trabalho que desempenham, gerando comentários, sobre o trabalho do tipo: “muito trabalho para pouco dinheiro”; “pouca opção, pouco instrumento de trabalho”; “falta organização”; “não somos elogiados de nenhuma forma, imagine reconhecidos”; “precisa melhorar muito nossa categoria, precisa ser mais valorizada”; e “o professor não é mais visto como construtor da sociedade”.

Gráfico 1: Porcentagem de funcionários totalmente insatisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição.



Outro ponto que se pode destacar são as porcentagens de funcionários totalmente insatisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição (vide gráfico 01), ou seja, que avaliaram como péssimo seu nível de satisfação em relação a cada um dos aspectos abordados no questionário: em relação à remuneração (36,1%); condições físicas e materiais (26,1%); treinamento e desenvolvimento (25%); políticas e regras adotadas (25%); prestígio reconhecimento social (22,2%); oportunidade de progressão funcional (16,7%); estabilidade (13,9%); crescimento pessoal (8,3%); realização profissional (8,3%); participação nos processos decisório (5,5%); relacionamento com os colegas e com a chefia (2,8%); e atividades desenvolvidas (2,8%).

Gráfico 2: Porcentagem de funcionários totalmente satisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição.



Da mesma forma, outro ponto que merece destaque refere-se às porcentagens de funcionários totalmente satisfeitos com aspectos de seu trabalho na instituição (vide gráfico 02), ou seja, que avaliaram como excelente seu nível de satisfação em relação a cada um dos aspectos abordados no questionário: relacionamento com os colegas (30,5%); tipo de chefia (25%); estabilidade laboral (16,7%); participação nos processos decisórios (16,7%); treinamento e desenvolvimento (8,3%); realização profissional (8,3%); crescimento pessoal

(5,5%); e oportunidades de progressão funcional (2,8%). Percebe-se que aspectos como remuneração, prestígio ou reconhecimento social, atividades desenvolvidas, e políticas e regras adotadas, não foram avaliadas como excelente por nenhum dos entrevistados.

Interpretando a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Newstrom (2008, p. 104), explica que as pessoas possuem necessidades que elas desejariam satisfazer, e que as necessidades já preenchidas não são um motivador tão poderoso quanto aquelas ainda não saciadas. Portanto, os funcionários são mais entusiasmamente motivados por aquilo que ainda estão buscando do que pelo recebimento de mais daquilo que já possuem. Uma necessidade plenamente satisfeita já não será um forte motivador. Portanto, de acordo com a teoria de Maslow, percebe-se que para boa parte dos funcionários da instituição analisada, fatores como o relacionamento com os colegas e com a chefia e a estabilidade já não seriam mais fatores que representam um forte motivador para o trabalho, pois segundo Maslow, os funcionários são mais motivados por aquilo que ainda estão buscando. Sugere-se que para estes funcionários, outros fatores poderiam trazer mais motivação para o trabalho, como oportunidade de progressão funcional e realização profissional, contanto que as outras necessidades permaneçam satisfeitas.

De acordo com Schermerhorn (2006, p. 154), a Teoria de Maslow aconselha os gestores a reconhecerem necessidades bloqueadas ou reprimidas (como, no caso, a remuneração, as condições físicas e materiais, e as políticas de treinamento e desenvolvimento da escola). Estas necessidades reprimidas ou bloqueadas podem influenciar negativamente as atitudes e os comportamentos em relação ao trabalho. Partindo do mesmo princípio, oferecer oportunidades para a satisfação dessas necessidades pode trazer conseqüências motivacionais positivas.

Sabe-se que, de acordo com Schermerhorn (2006, p. 155), a Teoria dos Dois Fatores (de Frederick Herzberg) foi desenvolvida a partir de um padrão identificado nas respostas de quase 4.000 pessoas, em relação a perguntas que ele fez sobre o trabalho dessas pessoas. Ao serem questionadas em relação ao que desanimava, as pessoas tendiam a identificar coisas mais relacionadas ao ambiente de trabalho (fatores higiênicos), como podemos observar nos comentários do estudo de caso: “inveja, concorrência, desavenças, muitos problemas com funcionários. Nada se resolve”; “era pra ser melhor remunerado”; “materiais muitas vezes indisponíveis”; “o lugar não dá muitas condições de trabalho”; “a escola não possui uma boa estrutura. As salas de aula são quentes; “alguns materiais funcionam e outros não. sem

internet”; “falta organização”. Voltando ao questionário de Herzberg, ao serem questionadas em relação ao que as mantinha ligadas, essas pessoas tendiam a identificar coisas relacionadas à natureza do trabalho propriamente dito (fatores motivadores), como no nosso estudo de caso podemos observar nos comentários: “apesar das adversidades, sabemos que estamos fazendo um trabalho importante”; “tenho tido um bom crescimento pessoal e intelectual quanto à minha profissão”; e “ficamos orgulhosos do nosso trabalho mesmo sem reconhecimento da sociedade”. Entretanto, também são apontadas diversas observações negativas em relação aos fatores motivadores, neste estudo de caso, como: “não somos elogiados de forma alguma, imagine reconhecidos”; “quero mudar para um trabalho que seja melhor reconhecido na minha área”; e “não somos elogiados de forma alguma, imagine reconhecidos”.

Os fatores higiênicos incluem questões como condições de trabalho, remuneração, relacionamento com colegas e com a chefia, estabilidade, e políticas organizacionais. Os fatores motivadores incluem questões como atividades desenvolvidas, crescimento pessoal, realização profissional, responsabilidade, reconhecimento e oportunidade para o progresso. Herzberg sugere que a satisfação e o desempenho no trabalho podem ser aumentados, ao fazer melhorias naquilo que as pessoas precisam fazer em seu trabalho, ou seja, maximizar oportunidades para a satisfação no trabalho. Além disso, deve-se corrigir o contexto precário, no sentido de eliminar fontes efetivas ou potenciais de insatisfação.

Segundo Chiavenato (2010, p. 255), a Teoria da Equidade baseia-se na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas de outros. No estudo de caso, percebe-se que os funcionários fazem uma comparação com suas contribuições no trabalho e as recompensas que lhes são dadas. Há, no caso, uma percepção por parte dos funcionários, de que essa relação contribuição-recompensa é desigual, o que se observa em alguns comentários como: “Poderíamos ser bem mais remunerados, e bem mais reconhecidos”; “os profissionais da educação são muito mal remunerados, visto os grandes desafios que enfrentamos no dia-a-dia”; “muito trabalho para pouco dinheiro”; “cargo que exigem ensino superior devem ser mais bem remunerados”; “nenhum reconhecimento por parte das autoridades com relação ao esforço, dedicação, amor e respeito pelo profissional da educação”; “precisa melhorar muito nossa categoria, precisa ser mais valorizada”; “deveria ser melhor, a classe do professor é muito desvalorizada”; “quero mudar para um trabalho que seja melhor reconhecido na minha área”. Não há, portanto, neste caso, a equidade, e sim uma desigualdade (ou iniquidade

negativa), que sugere os funcionários à necessidade de uma ação corretiva, no sentido de eliminar quaisquer injustiças. Segundo Shermerhorn (2006, p. 157), de acordo com a Teoria da Equidade, quando há essa desigualdade, as pessoas podem lidar: reduzindo seus esforços em relação ao trabalho, de maneira a equilibrar as recompensas que estão faltando; ou ainda solicitando um melhor tratamento; ou solicitando transferência ou abandonando o trabalho.

Segundo Newstrom (2008, p. 212), a administração necessita de informações sobre a satisfação dos funcionários no trabalho, para tomar decisões sólidas, tanto na prevenção quanto na resolução dos problemas dos trabalhadores. Se os estudos sobre satisfação profissional forem adequadamente planejados e administrados, geralmente produzirão inúmeros benefícios importantes. Assim, a pesquisa indica as áreas específicas de satisfação ou insatisfação e os grupos particulares de funcionários relacionados a esse estado de satisfação ou insatisfação. Esta pesquisa sugere como os funcionários se sentem acerca de seus empregos, para quais parcelas de suas atividades dirigem-se esses sentimentos, e quais os sentimentos dos indivíduos estão envolvidos. Além disso, o fluxo de comunicações em todas as direções também melhora à medida que as pessoas planejam, executam e discutem os resultados da pesquisa. A pesquisa pode também servir como “válvula de escape”, ou descarga emocional, para que as pessoas verbalizem as questões que as incomodam e se sintam, posteriormente, melhores com relação a si mesmas. Além disso, necessidades de treinamento podem ser identificadas, uma vez que os funcionários podem relatar a eficácia com a qual realizam suas atividades.

5. CONCLUSÃO

Ao desenvolver toda a evolução histórica do comportamento organizacional, observa-se, através do tempo, a introdução de diversas teorias, principalmente sobre motivação no trabalho, que vêm somar para a melhor compreensão do comportamento dos indivíduos em uma organização.

A comprovação da relação satisfação e desempenho profissional é observada e comprovada por cientistas que estudam o comportamento do indivíduo no trabalho. O estado de satisfação, no trabalho, está sujeito a vários elementos que compõem a realidade do trabalhador. Assim, fazem parte desse conjunto de elementos, portanto, pois contribuem para definir o nível de satisfação dos funcionários no trabalho: as condições físicas e materiais, a remuneração, a estabilidade, a natureza das atividades desenvolvidas, o crescimento pessoal, a realização profissional, o prestígio, o relacionamento com os colegas, o tipo de chefia, a participação nos processos decisórios, a oportunidade de progressão funcional, as políticas e treinamento e desenvolvimento, e as políticas e regras adotadas.

Quanto ao grau de satisfação no trabalho, e retomando os conceitos teóricos explorados, como sustentação para análise, a satisfação apresenta-se, mediante atitudes que podem se expressar de forma cognitiva, afetiva e comportamental. Esses componentes expressos são definidos pelos valores adquiridos por cada pessoa. É como se pode observar nas mais variadas respostas e justificativas, o grau de satisfação no trabalho.

Os dados da pesquisa sugerem a grande deficiência no nível de satisfação entre os funcionários, tanto temporários como efetivos, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Secretário Paulo Petrola. Na pesquisa, os dados indicam a predominância de uma caracterização negativa para a maioria dos diversos aspectos abordados. Tais aspectos negativos, segundo os próprios servidores, têm grande influência no seu nível de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, nos estímulos para o melhor desempenho profissional. Mesmo os entrevistados que consideram excelente ou bom o seu grau de satisfação, estes reconhecem as deficiências organizacionais. Aos que consideram como regular e ruim, além de reconhecerem as deficiências da instituição, não se realizam com a forma de trabalho que desempenham.

Pode-se afirmar que os objetivos desta pesquisa foram alcançados (a compreensão acerca da motivação humana no trabalho, com o estudo teórico e a aplicação de um questionário onde estão colocadas as opiniões dos servidores públicos da Escola de Ensino Fundamental Secretário Paulo Petrola, a respeito do nível de satisfação dos próprios funcionários no desempenho do trabalho, e posteriormente realizada a análise e interpretação dos dados recolhidos através dos questionários).

Hoje mais do que nunca as instituições precisam investir no capital humano, pois a prestação de serviços públicos com excelente qualidade em uma instituição acontece quando os funcionários que nela trabalham sentem-se motivados para tal, devido a um ambiente de trabalho favorável ao comprometimento das pessoas. A instituição deve direcionar esse esforço de forma a torná-lo favorável a ela, isto é, de maneira que a faça alcançar os objetivos da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARRANZA, Giovanna. Administração Geral e Pública. 1ª ed. Salvador: JusPODIVM, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Fortaleza (Ceará). Lei nº 9.249, de 10 de julho de 2007: Institui o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do Município de Fortaleza para o Ambiente de Especialidade Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.sme.fortaleza.ce.gov.br/educacao/files/pccs/Pccs-definitivo.pdf>>. Acesso em 01 jul. 2014.

Fortaleza (Ceará). Lei nº 9.780, de 10 de junho de 2011: Dispõe sobre a adequação dos vencimentos-base dos servidores do Núcleo de Atividades Específicas de Educação, do Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Ambiente especialidade Educação do Município de Fortaleza, à Lei nº 11.738/08, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.fortaleza.ce.gov.br/sites/default/files/arquivos/diariosoficiais/2011/06/10062011-%2014566.pdf>>. Acesso em 01 jul. 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKE, Robert. Organizações: comportamento, estrutura e processos. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: Ltc, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEWMAN, William H. Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

NEWSTROM, John W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. 12ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN, John R. Administração: conceitos fundamentais. 1ª ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2006.

APÊNDICE

ANEXO A

INSTRUMENTO DE PESQUISA - QUESTIONÁRIO

O presente questionário tem como objetivo identificar o nível de satisfação dos funcionários de uma escola de ensino básico da Prefeitura de Fortaleza. Além disso, esta pesquisa tem a finalidade acadêmica de subsidiar a elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública na Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB).

É imprescindível que o questionário seja respondido com sinceridade, para que se consiga obter um resultado o mais próximo possível da realidade. As informações serão mantidas em sigilo, portanto NÃO é necessária a sua identificação no questionário. Desde já, agradecemos pela sua colaboração.

Por favor, marque com um X a sua resposta:

I – Dados gerais:

a) Sexo:

Masculino ()

Feminino ()

b) Idade:

De 18 a 30 anos ()

De 41 a 50 anos ()

De 31 a 40 anos ()

Mais de 50 anos ()

c) Escolaridade:

Ensino Fundamental Completo ()

Ensino Médio Completo ()

Ensino Superior Incompleto ()

Ensino Superior Completo – graduação ()

Especialização ()

Mestrado ()

Doutorado ()

d) Tempo de serviço na escola

Até 3 anos ()

De 3 a 10 anos ()

De 10 a 20 anos ()

De 20 a 30 anos ()

Mais de 30 anos ()

e) Cargo ou função que ocupa:

II – Nível de satisfação do funcionário:

Como você classificaria o seu nível de satisfação com relação a cada item:

a) Condições físicas do trabalho:*** Estrutura física**

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

*** Iluminação**

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

*** Ventilação / temperatura**

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

*** Equipamentos de tecnologia da informação**

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

*** Materiais de expediente**

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

b) Remuneração:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

c) Estabilidade/Segurança no emprego:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

d) Atividades desenvolvidas:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

e) Prestígio / Reconhecimento social:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

f) Crescimento pessoal:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

g) Realização profissional:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

h) Relacionamento com colegas:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

i) Tipo de chefia e supervisão recebida:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

j) Participação nos processos decisórios (ou possibilidade de opinar sobre os assuntos de seu interesse)

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

l) Oportunidade de progressão funcional:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

m) Treinamento e desenvolvimento (cursos, palestras, reciclagens, congressos específicos para a carreira, etc):

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

n) Políticas e regras adotadas:

1) Ruim () 2) Regular () 3) Bom () 4) Excelente ()

Justificativa: _____

ANEXO B

JUSTIFICATIVAS DE ACORDO COM AS RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS, POR CADA ITEM DO QUESTIONÁRIO

a) Condições físicas e materiais:

- “Falta organização.”
- “Sinto falta de uma sala com computadores para atividades de matemática visando sites e jogos.”
- “Alguns materiais funcionam e outros não. Sem Internet.”
- “A escola não recebe verbas da prefeitura de forma a satisfazer as necessidades mínimas.”
- “Materiais muitas vezes indisponíveis.”
- “Escolas públicas antigas possuem quase os mesmo problemas: Muitas escadas, salas quentes e mal iluminadas, queda de energia e infiltrações.”
- “O lugar não dá muitas condições de trabalho.”
- “Melhorias de equipamentos de tecnologia da informação é necessário e precioso para bons desempenhos e desenvolvimentos dos alunos.”
- “A escola possui um bom acervo de material didático.”
- “A escola não possui uma boa estrutura. As salas de aula são quentes. A quadra só possibilita a prática de futsal como esporte, pois não tem rede de vôlei ou cesto de basquete, o que faz com que os alunos só brinquem de correr e de futebol, pois a estrutura da escola não possibilita outras brincadeiras. Além disso, a escola só possui computadores na secretaria. Não possui data-show. Está sem internet a mais de dois meses.”

b) Remuneração:

- “Precisa melhorar muito nossa categoria, precisa ser mais valorizada.”
- “Mais valorização ao professor.”
- “Muito Trabalho para pouco dinheiro.”
- “A profissão de professor não é valorizada.”
- “Cargo que exigem ensino superior devem ser mais bem remunerados.”
- “Deveria ser melhor, a classe do professor é muito desvalorizada.”
- “Era pra ser melhor remunerado.”
- “Poderíamos ser bem mais remunerados, e bem mais reconhecidos.”

- “Os profissionais da educação são muito mal remunerados, visto os grandes desafios que enfrentamos no dia-a-dia.”

c) Estabilidade no emprego:

- “Na minha área é duvidoso, super inseguro”.
- “Professor temporário depende das licenças dos efetivos.”
- “Sou professor temporário, a qualquer momento pode chegar um efetivo no meu lugar.”

d) Atividades desenvolvidas:

- “Às vezes não temos apoio dos alunos, muito desinteressados.”
- “Pouca opção, pouco instrumento de trabalho.”
- “Os professores tentam desenvolver as atividades, mas os alunos dificilmente executam.”

e) Prestígio / reconhecimento social:

- “Não somos elogiados de nenhuma forma, imagine reconhecidos!”
- “Para muitos alunos os professores são empregados.”
- “O professor não é visto mais como um construtor da sociedade.”
- “Apenas por algumas pessoas.”
- “Nenhum reconhecimento por parte das autoridades com relação ao esforço, dedicação, amor e respeito pelo profissional da educação.”
- “Até os alunos muitas vezes debocham do professor, pois a fama do professor é de trabalhar muito e ganhar pouco.”

f) Crescimento pessoal:

- “Aprendemos com o sofrimento.”
- “Sempre faço cursos quando estou disponível.”
- “Apesar das adversidades, sabemos que estamos fazendo um trabalho importante.”
- “Nesse local, nenhum!”
- “Tenho tido um bom crescimento pessoal e intelectual quanto à minha profissão.”

g) Realização profissional:

- “Sou desmotivada por conta do desinteresse dos alunos.”
- “Ficamos orgulhosos do nosso trabalho mesmo sem reconhecimento da sociedade.”
- “Aprendizado, Apenas!”

- “Quero mudar para um trabalho que seja melhor reconhecido na minha área.”
- “Muito trabalho para pouco dinheiro.”

h) Relacionamento com os colegas:

- “Apesar de estar apenas um dia na escola.”
- “Relaciono-me com todos da escola.”
- “Poderia ser melhor, alguns efetivos discriminam os professores temporários.”
- “Entendo-me bem com maior parte.”
- “Inveja, concorrência, desavenças, muitos problemas com funcionários. Nada se resolve.”
- “Realmente tenho um bom relacionamento com todos os colegas de trabalho, sem excessão.”

i) Tipo de chefia e supervisão recebida:

- “Péssima!”
- “Poderia ser melhor, mas eles também são prejudicados pela falta de estrutura.”
- “Nada a falar.”
- “O quadro de gestores é muito bom. Melhorar vários aspectos em relação ao comportamento dos alunos.”
- “Boa chefia e supervisão.”

j) Participação nos processos decisórios (possibilidade de opinar em assuntos de seu interesse):

- “Dentro da escola.”
- “Muitos professores tem medo da resposta de prefeitura.”
- “Não posso opinar em nada, não temos direito a nada aqui, fazemos trabalho que não nos cabe fazer.”
- “Somente na função que estou exercendo.”

l) Oportunidade de progressão funcional (crescimento profissional):

- “O professor concorre com muitos outros, mas dá, com dificuldade, para fazer um mestrado ou uma especialização.”
- “Impossível, já fomos avisados que nossa participação na escola acaba em julho, infelizmente.”
- “Você faz cursos e mais cursos e o valor do aumento salarial é mínimo.”

- “Tenho adquirido um bom crescimento profissional, com relação à estudos, cursos, palestras, etc.”

m) Treinamento e desenvolvimento (cursos, palestras, reciclagem, congressos específicos para carreira, etc.):

- “Quando aparece estou disposto a participar para aprender mais.”
- “Aqui não temos essas oportunidades.”
- “Os cursos não são bons e são muito cansativos.”
- “São cursos repetitivos e fora da realidade da escola.”
- “As formações oferecidas são repetitivas.”

n) Políticas e regras adotadas:

- “Não me agradou.”
- “No geral, as regras sempre acabam prejudicando o professor.”