



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-
BRASILEIRA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

ROSA MARIA DA SILVA DE LUCENA

**A RELEVÂNCIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS**

REDENÇÃO

2018



ROSA MARIA DA SILVA DE LUCENA

**A RELEVÂNCIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Silvando Carmo de Oliveira.

REDENÇÃO

2018



Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Lucena, Rosa Maria da Silva de.

L968r

A relevância do curso de especialização em gestão pública para os servidores públicos / Rosa Maria da Silva de Lucena. - Redenção, 2018.

30f: il.

Trabalho de Conclusão de Curso - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Silvano Carmo de Oliveira.

1. Motivação no trabalho. 2. Capacitação. 3. Eficiência. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 658.314



ROSA MARIA DA SILVA DE LUCENA

**A RELEVÂNCIA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
PARA OS SERVIDORES PÚBLICOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Prof. Silvando Carmo de Oliveira (Orientador)
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Me. Francisco Sávio de Oliveira Barros
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Prof. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)



À Deus, minha fortaleza e meu refúgio.



AGRADECIMENTOS

O desafio de chegar ao final deste curso e escrever este trabalho foi possível graças a colaboração e ao apoio das pessoas abençoadas por Deus que estão sempre passando em minha vida.

Primeiramente, agradeço a Deus, essência de tudo na vida e por estar sempre em minha vida.

A toda a minha família, alicerce de meus valores.

Ao meu querido e amado filho Gabriel.

A minha amiga, Naziane Martins, por todo apoio durante a realização deste curso.

A Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), pela oportunidade de fazer o curso.

A todos os professores, que contribuíram com seus conhecimentos e experiências durante todo andamento do curso até o presente momento.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, me apoiaram e deram força para a realização deste trabalho.



RESUMO

A presente pesquisa tem como propósito apresentar um estudo de caso sobre fatores que motivaram servidores públicos a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública. Para tanto, buscou-se subsídios em algumas teorias motivacionais humana com possíveis repercussões na capacitação/qualificação e aprendizagem que envolve o ambiente organizacional. A importância de alguns atos normativos (Constituição Federal, Lei 8.112/90, Plano de Carreira, entre outros) passaram a ser vistos pelo governo como uma forma de incentivar o servidor público a fim de proporcionar maior valorização e desenvolvimento do funcionalismo público através da capacitação/qualificação, visando a eficiência e o alcance dos objetivos da instituição. Ao encontro das teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom, o questionário aplicado aos servidores discentes do Curso de Especialização resultou na identificação da remuneração e incentivo/progressão funcional como fatores motivacionais que os levaram a cursar a Especialização. Apesar dos atos normativos existentes relacionados à valorização dos servidores, percebe-se a insatisfação dos pesquisados em relação à motivação por parte da gestão.

Palavras-chave: Motivação no trabalho. Capacitação. Eficiência.



ABSTRACT

The present research aims to present a case study on factors that motivated public servants to take the Specialization Course in Public Management. In order to do so, it was sought the support in some human motivational theories with possible repercussions in the training and learning that surrounds the organizational environment. The importance of some normative acts (Federal Constitution, Law 8.112 / 90, Career Plan, among others) came to be seen by the government as a way to encourage the public servant in order to provide greater appreciation and development of public service through training , aiming at the efficiency and attainment of the objectives of the institution. The Maslow, Herzberg and Vroom motivational theories were applied to the student servants of the Specialization Course, which resulted in the identification of the remuneration and incentive / functional progression as motivational factors that led them to attend the Specialization. In spite of the existing normative acts related to the valorization of the servers, one can perceive the dissatisfaction of the respondents in relation to the motivation on the part of the management.

Keywords: Motivation at work. Training. Efficiency.



UNILAB
LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Sexo dos entrevistados	18
Gráfico 2	– Estado civil dos entrevistados	18
Gráfico 3	– Idade dos entrevistados	19
Gráfico 4	– Escolaridade dos entrevistados	19
Gráfico 5	– Escolaridade dos entrevistados	19
Gráfico 6	– Quanto a conclusão do curso de Especialização	20
Gráfico 7	– Após a conclusão do curso de especialização	20
Gráfico 8	– Reconhecimento pelo trabalho que desempenha	20
Gráfico 9	– Qualificação aos servidores pela instituição	21
Gráfico 10	– Motivação da gestão aos servidores	21
Gráfico 11	– Impacto no nível de desempenho do servidor	22
Gráfico 12	– Importância no nível de desempenho profissional	22
Gráfico 13	– Impacto da especialização na motivação do servidor	23
Gráfico 14	– Fatores que interferem na motivação para o trabalho	24
Gráfico 15	– Fatores que levaram a fazer o curso de especialização	25
Gráfico 16	– Motivos que levaram o servidor a fazer o curso de especialização	26
Gráfico 17	– Realização profissional	26
Gráfico 18	– Fatores que interferem na desmotivação no trabalho	27



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNILAB Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	Modernização da Administração Pública no Brasil	14
2.1	Capacitação na Administração Pública	14
2.2	Motivação	16
2.3	Teorias da motivação	17
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
5	CONCLUSÃO	27
	REFERÊNCIAS	28
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	29

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresentará aspectos relevantes sobre a qualificação em gestão pública para os servidores públicos.

A profissionalização da gestão pública vem sendo tratada como um pilar para melhoria da qualidade do serviço público, sendo o Estado obrigado a incluir em seu ordenamento jurídico a capacitação/qualificação de seus servidores.

As diretrizes para o desenvolvimento dos Servidores Públicos estão dispostas por meio dos Decretos nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, e 5.825, de 29 de junho de 2006.

O Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, regulamentando dispositivos existentes na Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Um profissional qualificado deve oferecer resultados mais relevantes.

Pensando no exercício, satisfatório, dos papéis constitucionais dos níveis de governo existente, tem sido dada oportunidade aos cidadãos, inclusive, aos servidores públicos de se capacitarem para o exercício de uma administração pública profissional.

Segundo Dalmau (2011), o Ministério da Educação em conjunto com o Sistema Universidade Aberta do Brasil vem ofertando cursos, inclusive na área da gestão pública, visando a colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros.

Osborne e Gaebler (1992) reforçam que é necessário trabalhadores mais capacitados, para reforçar a importância da profissionalização para melhoria da gestão pública.

As diretrizes dos Cursos de Especialização do Programa de Especialização em Gestão Pública devem oportunizar uma formação que privilegie tanto a dimensão profissional quanto a dimensão política, buscando-se a formação ético-humanística e técnico-científica (UNILAB, 2012).

Baseando-se no princípio da eficiência onde exige-se da Administração Pública que se atue com perfeição e presteza, sempre com o objetivo de atingir resultados práticos e eficazes, através do rendimento funcional quando na busca pelo interesse público, é necessário que todo servidor público procure sempre estar se aperfeiçoando.

Um servidor público qualificado é mais preparado para enfrentar os desafios institucionais, mas, de fato, o que leva esses profissionais a buscar qualificação? Nesse sentido, a pesquisa tem por objetivo apresentar um estudo de caso com o intuito de analisar os

fatores que motivaram servidores públicos a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública ofertado pela Unilab. Para atingir esse objetivo, têm-se como objetivos específicos: identificar os fatores de motivação que levaram os servidores participantes da pesquisa a fazer a especialização, bem como identificar a importância da especialização para os mesmos.

2 Modernização da Administração Pública no Brasil

A administração pública burocrática foi adotada como forma de coibir a administração patrimonialista, caracterizada pelas monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos, perdurando no Brasil, segundo estudiosos, até o final do século XIX.

De acordo com Coelho, 2009, p. 17:

Antes que o capitalismo tivesse se desenvolvido plenamente nas sociedades ocidentais – predominava a administração patrimonial, caracterizada por uma forma de gestão dos negócios públicos como se estes fossem assuntos privados dos governantes

A administração burocrática surgiu da necessidade de combater as práticas viciosas do patrimonialismo de nepotismo e corrupção.

Segundo Coelho, 2009, p.17:

A administração burocrática, caracterizada por uma série de procedimentos administrativos, baseados na legalidade dos atos, na impessoalidade das decisões, no profissionalismo dos agentes públicos e na previsibilidade da ação estatal.

Mais recente, com as constantes e rápidas mudanças de uma sociedade mais informada e articulada, e em virtude da necessidade de maior combate ao nepotismo e à corrupção ainda existentes, surgiu a administração gerencial ou nova administração pública, propondo profissionalizar a máquina administrativa, por meio da orientação para resultados.

De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2006), são características básicas da nova administração pública: o foco na eficiência, no cidadão e para a obtenção de resultados; como estratégia a descentralização administrativa, incentivo à inovação e criatividade.

Um dos caminhos para o êxito na gestão pública é a qualificação dos seu trabalhadores, o que reforça a importância da profissionalização.

Verifica-se que, uma das bases da administração pública gerencial é a profissionalização de seus servidores, por serem responsáveis pelo funcionamento eficiente ou não do Estado, sendo uma das diretrizes para se atingir a efetividade e extinguir as práticas patrimonialistas e as disfunções burocráticas ainda existentes em muitas instituições públicas.

2.1 Capacitação na Administração Pública

A partir da administração burocrática, quando houve a preocupação do aperfeiçoamento profissional, e principalmente com a administração gerencial, a capacitação começou a surgir como condição essencial na busca por maior eficiência e eficácia nas

organizações públicas.

De acordo com art. 37 da Constituição Federal de 1998, a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A eficiência não somente deve ser buscada, mas cumprida, por ser um dos princípios fundamentais da administração pública moderna.

A eficiência e eficácia são critérios que estão ligados à economia, ausência de desperdícios, resultados, qualidade do serviço prestado e na forma de otimizar a utilização de recursos, sendo fundamental a valorização, capacitação/qualificação dos servidores públicos.

Para Cavalcante *et. al.* (2011 *apud* Cavalcante *et. al.* 2016) a administração pública tem se esforçado para profissionalizar o seu quantitativo de servidores e modernizar os processos de gestão para melhorar a qualidade dos serviços prestados a população e ser mais efetiva na utilização dos recursos públicos.

É possível destacar os instrumentos legais mais utilizados no incentivo da capacitação/qualificação da administração pública. São estes:

A Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. A lei trata das possibilidades de afastamento para que o servidor realize capacitação/qualificação.

A Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, a qual dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Esta Lei define que o servidor desenvolver-se-á na carreira pela mudança do padrão de vencimento, mediante avaliação de mérito, e de nível de capacitação, por meio de capacitação profissional, além de determinar a criação e execução de programas de dimensionamento da força de trabalho, de avaliação de desempenho dos servidores e de capacitação/qualificação e aperfeiçoamento de pessoal.

O Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Tal Decreto tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referencia o plano plurianual, divulgação e gerenciamento das ações de

capacitação/qualificação e racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Ainda de acordo com o Decreto 5.707, 23 de fevereiro de 2006, Art. 2º, capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

Com efeito, Pinto e Santos (2010, p. 5), a qualificação ganha relevância como recurso estratégico para modernizar a administração pública brasileira e, como consequência, permite requalificar e reposicionar os servidores dentro do ambiente público.

2.2 Motivação

Tanto na esfera pública quanto nas empresas privadas é fundamental que os trabalhadores estejam motivados e comprometidos com o trabalho.

De acordo com Bergue (2010, p. 20),

A motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores, entre os quais temos as limitações culturais (crenças, valores etc.), os objetivos individuais e os métodos de diagnóstico e intervenção (variáveis de análise). Aliadas a esses fatores, as diferentes bases teóricas de orientação mecanicista, humanista, comportamental etc. permitem múltiplas perspectivas sobre o fenômeno da motivação humana.

Assim, é possível dizer que a motivação é decorrente da relação do indivíduo e a situação que o envolve, depende de objetivos, esforços e necessidades, induzindo o indivíduo a novos comportamentos.

É importante o gestor conhecer os fatores que interferem na motivação dos trabalhadores a fim de direcionar as ações e estimular, objetivando a excelência no desempenho e o alcance dos objetivos da instituição.

A motivação pode induzir a qualificação para o desempenho da função e contribuir não só para melhorias na qualidade do trabalho, mas na qualidade de vida do profissional.

As mudanças ocorridas no trabalho durante os últimos anos têm trazido a qualificação como ponto relevante de discussão e de motivação no trabalho.

Para Chiavenato (1999), o conceito de motivação individual conduz ao conceito de clima organizacional. As pessoas estão constantemente focadas em uma diversidade de situações, procurando sempre satisfazer o equilíbrio emocional e suas necessidades.

2.3 Teorias da motivação

Vários estudiosos dedicaram-se à abordagem do comportamento motivacional, neste trabalho serão apresentadas algumas das principais teorias relacionadas à motivação humana com possíveis repercussões na capacitação/qualificação, aprendizagem e interações interpessoais e que envolve o ambiente organizacional.

A hierarquia de necessidades humanas de Abraham Maslow, orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. Essas necessidades devem ser satisfeitas obedecendo a uma hierarquia, composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de status e de autorrealização (Bergue, 2010, p.27).

A qualificação dos servidores públicos pode se encaixar no topo da pirâmide de Maslow, pois atende as necessidades individuais de autorrealização. O indivíduo predisposto e motivado no seu ambiente organizacional busca aquisição e aprimoramento de conhecimentos, podendo levá-lo a assumir novos desafios em sua vida profissional (Appugliese, 2010, p. 9).

Ao propor a teoria motivacional dos dois fatores, Frederick Herzberg, argumentou que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está diretamente relacionada aos fatores identificados com o cargo e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo está inserido. Esses fatores são higiênicos (extrínsecos ao cargo) e fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) (Bergue 2010, p.29).

Sendo assim, percebe-se que os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente que rodeia o indivíduo e as condições em que ele desempenha seu trabalho, como o salário, relacionamento interpessoal, as condições físicas e ambientais no trabalho, etc. Quando esses fatores são ótimos evitam a insatisfação, mas quando são precários provocam a insatisfação.

Os fatores motivacionais estão relacionados com o que o indivíduo faz e desempenha no ambiente organizacional, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, promoção profissional, etc, sendo os fatores ambientais, externos à tarefa, os causadores de insatisfação.

Bergue (2010, p. 31), destaca que o gestor público pode realizar o diagnóstico das condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em suas tarefas no

cargo ocupado e a sua inserção na estrutura da organização através de planejamento a fim de elevar o nível de satisfação e estimular continuamente o processo motivacional.

Segundo Bergue (2010, p.33), a teoria da expectativa (ou expectância) para a motivação, criada por Victor Vroom, sugere que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida.

Um colaborador desprenderá maior esforço em desenvolver uma atividade quando isso resultar em boa avaliação de desempenho, o conduzindo à percepção de recompensas organizacionais e, por fim, provoquem o alcance de objetivos pessoais.

É importante que os gestores públicos compreendam os fenômenos comportamentais na organização e formulem políticas integradas de gestão de pessoas relacionando carreira profissional, salário e ambiente organizacional estimulando assim seu colaborador.

A teoria motivacional da equidade enfoca um sistema de recompensa justo, ou seja, um comparativo que o indivíduo realiza do seu trabalho e dos resultados alcançados com os trabalhos e resultados das outras pessoas, havendo um estado de equidade quando essa comparação ocasiona a percepção de que estas relações são iguais (FARIAS, 2015, p. 27).

Conforme Bergue (2010, pg. 36), a teoria da equidade é especialmente potente para explicar determinados comportamentos em organizações públicas, pois esses ambientes ainda carregam traços culturais patrimonialistas da gestão pública brasileira, aliada a isso, a fragilidade das políticas de carreira e remuneração que não contemplam fatores de qualificação e desempenho capazes de justificar as diferenciações remuneratórias.

Nesse sentido, é fundamental o registro de sistemas remuneratório e de carreira que resultem em remunerações diferenciadas para os membros da organização, assim as competências e os desempenhos das pessoas tenderão a ser diferentes entre si, dessa forma se tornará mais coerente o espírito de justiça remuneratória do que uma remuneração compatível.

3 METODOLOGIA

A pesquisa estudada adotou uma abordagem qualitativa com características descritivas em um estudo de caso com discentes que estão cursando ou já concluíram o Curso de Especialização em Gestão Pública da Unilab.

O instrumento de coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário contendo 14 perguntas fechadas entre os dias 29/05 a 02/06 de 2018, com uma

amostra de 10 servidores, sendo 4 discente do Curso de Especialização em Gestão Pública e 6 egressos do curso.

Os dados coletados foram tabulados e analisados através do software Microsoft Office Excel 2010.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa visa apresentar um estudo de caso sobre fatores que motivaram servidores públicos a fazer o Curso Especialização em Gestão Pública da Unilab. Para atingir esse objetivo, procurou-se identificar os fatores de motivação que levaram os servidores participantes da pesquisa a fazer a especialização, bem como identificar a importância da especialização para os mesmos.

A pesquisa foi realizada com uma amostragem de 10 servidores públicos através da aplicação de um questionário com perguntas fechadas entre os dias 29/05 a 02/06 de 2018.

Inicialmente, foram trabalhadas as questões focadas no perfil dos entrevistados, como sexo, estado civil, idade, escolaridade e período atuação no serviço público, com o intuito de caracterizar os sujeitos da pesquisa.

Tabela1 - Perfil do Servidor.

Itens	Opções	Nº	Total
Sexo	Feminino	6	10
	Masculino	4	
Estado Civil	Solteiro	4	10
	Casado	6	
Idade	18-25 anos	2	10
	26-30 anos	3	
	31-35 anos	2	
	36-40 anos	2	
	Acima de 40 anos	1	
Escolaridade	Graduação	10	10
Período de atuação setor público	De um a três anos	7	10
	De três a cinco anos	2	
	De cinco a dez anos	1	
Você já concluiu o Curso de Especialização em Gestão Pública?	Concluiu o curso	6	10
	Estou cursando	4	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme mostra a tabela 1, acima, a maior parte dos servidores que responderam o questionário da pesquisa é do sexo feminino, ou seja, dos 10 servidores 6 são mulheres. Quanto ao estado civil, 6 dos servidores que retornaram o questionário são casados e 4 são solteiros. Relativo à idade, 3 dos servidores pesquisados possuem entre 26 e 30 anos, 2 possuem entre 18 e 25 anos, mais 2 possuem entre 31 e 35 anos, outros 2 possuem entre 36 e 40 anos e 1 possui idade acima de 40 anos. Em relação ao nível de escolaridade, a pesquisa mostra que 6 dos servidores da pesquisa possuem curso de especialização, ao mesmo tempo em que 4 possuem curso de graduação. Quanto ao período de atuação no serviço público, 7 dos respondentes está de um a três anos no serviço público, ou seja, a maioria está em estágio probatório. No que se refere a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, 6 dos pesquisados responderam que já concluíram o curso e 4 responderam ainda estar cursando.

Na segunda parte da pesquisa foram abordadas perguntas acerca de fatores de natureza diversa que levaram o surgimento de motivações por parte dos participantes da pesquisa a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública.

Gráfico 1 - Marque os fatores que interferem positivamente na sua motivação para o trabalho. Pode marcar mais de uma opção.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No gráfico 1, os participantes da pesquisa puderam marcar mais de uma opção, desse modo os resultados ficaram da seguinte forma: os 10 participantes responderam que a remuneração, a estabilidade e o comprometimento em relação à responsabilidade funcional

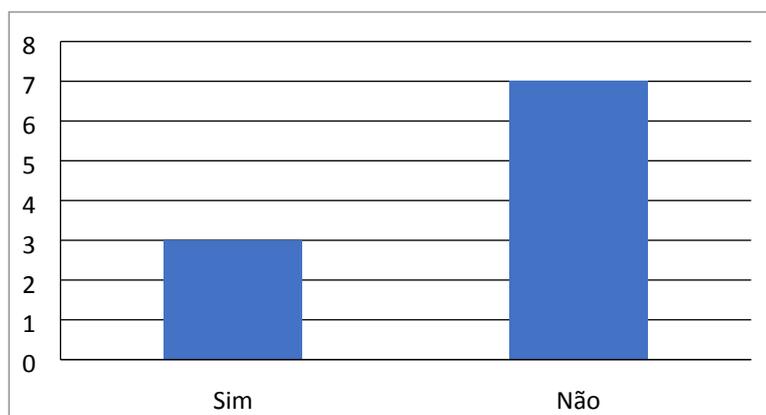
são fatores que interferem positivamente na motivação para o trabalho. 8 dos 10 participantes responderam que o plano de carreira e as instalações físicas também são fatores que os motivam no trabalho, 7 dos 10 participantes optaram pelo reconhecimento e autonomia para a realização das atividades como fatores motivacionais no trabalho, enquanto 5 dos 10 participantes também optaram pelo status como fator motivacional.

De acordo com diversos estudos e pesquisas, é sabido que a motivação e satisfação são resultantes de um conjunto de fatores. De acordo os dados analisados e com a teoria de Herzberg a remuneração, a estabilidade, as instalações físicas são fatores extrínsecos que quando considerados apropriados impedem a insatisfação. Enquanto fatores como o plano de carreira, o reconhecimento, a autonomia e o status, fatores intrínsecos, quando considerados ideais causam o sentimento de satisfação.

Percebe-se que os fatores motivacionais estão em posições diferentes com relação a pirâmide de Maslow. De acordo com os dados analisados os fatores remuneração e estabilidade (necessidades sociais) estão no topo da pirâmide de Maslow, enquanto fatores de reconhecimento e status (necessidades de estima) estão localizados em uma posição inferior a anterior.

Todos os respondentes da pesquisa apontaram que na instituição em que trabalham oferece oportunidade de qualificação para os servidores. Percebe-se, que esse fato seja possível devido às diversas medidas tomadas pelo governo, ao longo do tempo, com o intuito de mudar o perfil do quadro de pessoal da administração pública a fim de alcançar eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Gráfico 2 - A gestão da instituição em que você trabalha motiva a qualificação dos servidores?



Fonte: Elaborado pelo autor.

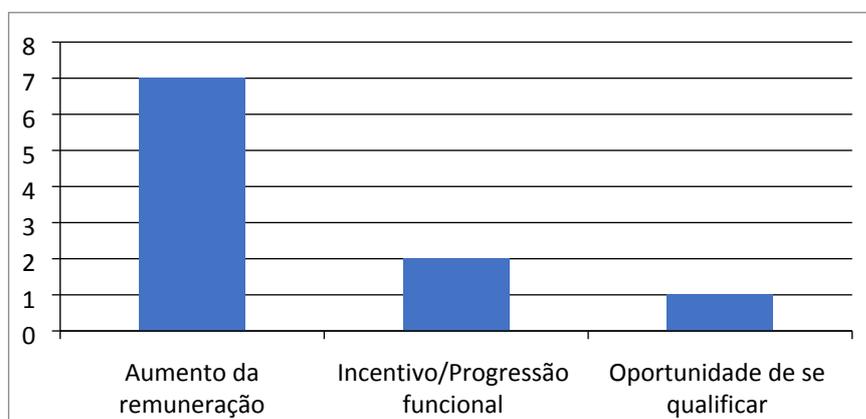
No questionamento “a gestão da instituição em que você trabalha motiva a qualificação dos servidores?” (Gráfico 2), 7 responderam que a gestão não motiva os servidores a fazer uma qualificação, enquanto 3 responderam que sim. Dessa forma, a falta de motivação pode levar a um sentimento de insatisfação e reflexos negativos na autoestima do servidor.

A sociedade atual vem cobrando mais agilidade e eficiência na prestação dos serviços públicos visto ainda carregar traços da cultura patrimonialista.

De acordo com a pesquisa realizada, verifica-se que diante da busca por uma maior e melhor produtividade, melhorias nas relações humanas e no ambiente organizacional, o fomento a qualificação ganhou força, inclusive na administração pública, sendo inserido na Constituição e em atos normativos que demonstram a preocupação em estimular e apoiar a formação e o aprimoramento de servidores.

Segundo a teoria motivacional de Maslow, a qualificação atende as necessidades individuais de autorrealização e pode se encaixar no topo da pirâmide.

Gráfico 3 - O que o levou a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública?



Fonte: Elaborado pelo autor.

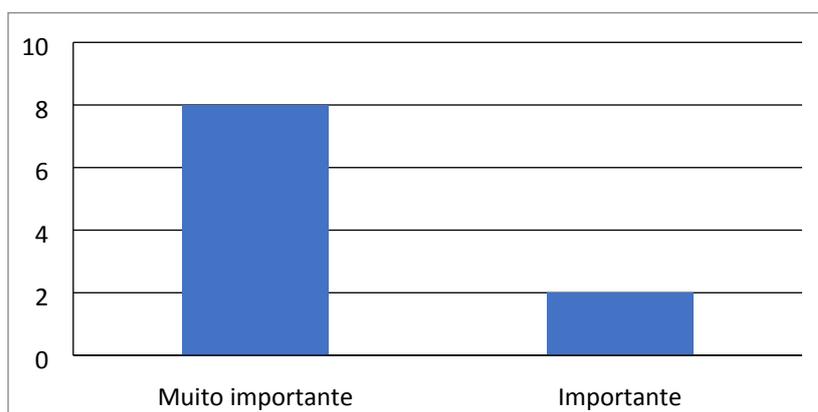
De acordo com o gráfico 3, 7 dos servidores responderam que o aumento da remuneração os levaram a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública, 3 responderam incentivo/progressão funcional e 1 respondeu a oportunidade de se qualificar.

De acordo com os dados, percebe-se que a remuneração foi um dos principais fatores que levaram os servidores a qualificação, o que está diretamente ligado ao incentivo/progressão funcional do servidor público, quesitos estabelecidos nos atos

normativos existentes (Constituição Federal/88, Lei Nº 8.112, de 11/12/1990, Lei Nº 11.091, de 12/01/2005, Decreto 5.707, de 23/02/2006).

Todos os pesquisados responderam que a participação no curso de Especialização em Gestão Pública partiu de por motivos pessoais, vontade de se qualificar, quanto profissionais, oportunidade de aumento de salário, reconhecimento.

Gráfico 4 - Em que medida considera a importância da qualificação no nível do seu desempenho profissional.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Questionados sobre a importância da qualificação no nível de desempenho profissional (Gráfico 4), 8 consideram muito importante e 2 importante.

Verifica-se que a qualificação é um fator motivacional muito relevante para os pesquisados, a motivação pode induzir a capacitação para o bom desempenho no ambiente de trabalho. A aprendizagem é intrínseca ao ser humano, sendo importante ser motivada.

Conforme pesquisa realizada neste estudo, a motivação tem sido um dos maiores desafios das organizações, mas é importante aos responsáveis pela gestão a identificação de fatores que venham motivar os seus trabalhadores a fim de direcionar suas ações e estímulo, objetivando a excelência no desempenho e o alcance dos objetivos.

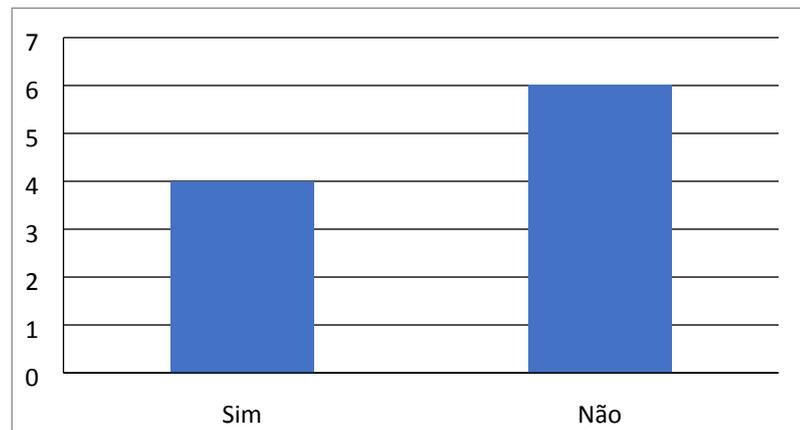
Segundo Bergue (2010, p. 31), o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afeta a satisfação a fim de elaborar a devida ação gerencial.

A melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, são algumas das finalidades do decreto 5.707/2006, sendo necessário um desenvolvimento permanente do servidor público, por meio de uma política para gerenciar ações para capacitar servidores visando a eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos.

Percebe-se motivação de todos os servidores após a qualificação, em relação a esse quesito Vieira *et. al.* (2011) diz que “à medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica cada vez mais forte”, sendo assim indivíduos motivados tendem a desenvolver suas atribuições com melhor qualidade e maior comprometimento.

Todos os respondentes da pesquisa reconheceram que o curso de Especialização em Gestão Pública teve um impacto positivo no desempenho profissional, causando um sentimento de satisfação no trabalho.

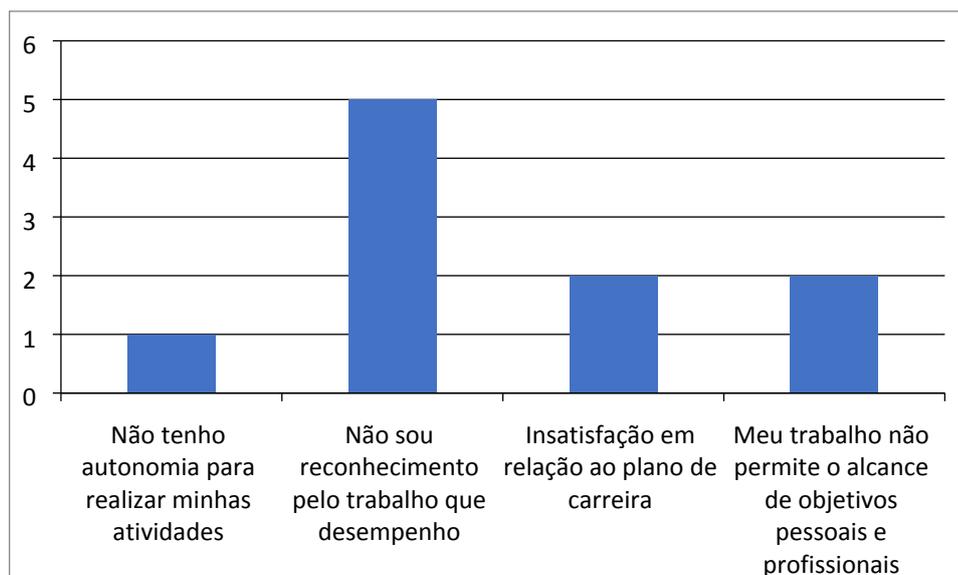
Gráfico 5 - Você é reconhecido pelo trabalho que desempenha na instituição em que trabalha?



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fator relacionado ao reconhecimento pelo trabalho que desempenha na instituição em que trabalha foi avaliado pela maioria dos participantes da pesquisa de forma negativa. Conforme o gráfico 5, 6 dos participantes informaram não serem reconhecidos pelo trabalho que desempenha na instituição, fato este que pode levar a um sentimento de insatisfação no trabalho, de acordo com a teoria de Herzberg.

Gráfico 6 - Que fator o leva a insatisfação no trabalho?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos fatores que interferem negativamente na desmotivação no trabalho (Gráfico 6), 5 não são reconhecidos pelo trabalho que desempenha na instituição em que trabalha, 2 responderam que o trabalho não permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais, outros 2 são insatisfeitos em relação ao plano de carreira.

De acordo com os dados analisados acima e com a teoria de Herzberg, os fatores apontados pelos profissionais pesquisados podem levar a um sentimento de insatisfação no trabalho.

Conforme Bergue (2010, p.33), “um servidor tenderá a empreender maior esforço no desenvolvimento de uma atividade quanto maior for a sua percepção de que seu desempenho nessa atividade poderá ser melhor avaliado”.

5 CONCLUSÃO

Tendo em vista que esta pesquisa buscou apresentar um estudo de caso sobre fatores que motivaram ou podem vir a desmotivar servidores públicos a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública, constatou-se que a remuneração, o incentivo/progressão funcional e a oportunidade de se qualificar foram os três fatores apontados como motivacionais pelos participantes da pesquisa, sendo a remuneração o maior fator que levou os servidores a qualificação, o que está diretamente ligado ao incentivo/progressão funcional do servidor público, quesitos estabelecidos nos atos normativos existentes (Constituição Federal/88, Lei Nº 8.112, de 11/12/1990, Lei Nº 11.091, de 12/01/2005, Decreto 5.707, de 23/02/2006).

Constatou-se também que apesar das políticas de capacitação/qualificação de pessoal estimuladas pelo governo a fim de proporcionar maior valorização e desenvolvimento do funcionalismo público, visando também os objetivos institucionais, percebe-se na pesquisa um sentimento de insatisfação dos participantes em relação ao reconhecimento profissional e ao apoio da gestão no incentivo a qualificação dos servidores em seus ambientes de trabalho.

A motivação é um grande desafio da gestão organizacional e deve ser trabalhada estrategicamente, pois os efeitos são fundamentais para os indivíduos e a organização.

Nesse sentido, sugere-se, que algumas ações possam ser revistas por parte das gestões a fim de manter um ambiente de estímulo à motivação e a satisfação no trabalho como a realização de reuniões visando uma interação maior entre os servidores, reconhecimento de bons resultados, valorização dos conhecimentos dos servidores etc.

Constatou-se ainda durante a realização desse estudo que todos os participantes da pesquisa consideraram o Curso de Especialização em Gestão Pública muito importante e reconheceram seu impacto positivo no desempenho tanto pessoal quanto na atuação profissional, causando um sentimento de satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS

APPUGLIESE, Marcilene M. E. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos serviços públicos**: um estudo de caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – Campus Cubatão (IFSP). 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40407/000816836.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

Bergue, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010. 114p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 20 mai. 2018.

BRASIL. **Lei 8.112 de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos.; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2016.

CAVALCANTE, Janis Christine A., PRADO, Luciane Santos., RITA, Luciana Peixoto Santa., DE SOUZA, Waldemar Antônio da Rocha. **Capacitação de Servidores Públicos**: uma Análise dos Eixos da Política Implantada na UFAL. Mestrado Profissional em Gestão Pública – PROFIAP. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41423.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009. 78p.
DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Introdução à EAD**. Florianópolis: Departamento de

Ciências da Administração/ UFSC. Brasília: CAPES: UAB. 2011.

FARIAS, Liteli Tadiello Bedinoto. **Fatores motivacionais no serviço público**: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.59p.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. 3 ed. Brasília: MH Comunicação, 1992. 436 p.

PINTO, Cleide Ferreira; SANTOS, Thatiane Oliveira Pita. **Avaliação de impacto do programa de capacitação da UFAL no período de 2004 -2009**. Universidade Federal de Alagoas. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho. Coordenadoria de Desenvolvimento e Recursos Humanos. 2010. 96 p.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas**: reflexões críticas e temas afins (ética, competência e carreira). São Paulo: Vetor, 2009. Cap. III, p. 93 – 118.

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. **Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Gestão Pública Modalidade a Distância**. 2012. Disponível em: <<http://especializacaoGESTAOPUBLICA.ead.unilab.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/PPC-ESPGestaoPubPNAP-UNILAB.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

VIEIRA, Carolina Belli.; VILAS BOAS, Ana Alice.; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de.; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**QUESTIONÁRIO****1. Qual o seu sexo?**

Masculino Feminino

2. Qual seu estado civil?

Solteiro Casado Outros (divorciado, separado, ...)

3. Qual a sua faixa etária (idade)?

18 - 25 anos 31 - 35 anos Acima de 40 anos
 26 - 30 anos 36 - 40 anos

4. Nível de escolaridade

Graduação Especialização Mestrado Doutorado

5. Período de atuação no setor público?

De um a três anos De cinco a dez anos
 De três a cinco anos Acima de dez anos

6. Você já concluiu o curso de Especialização em Gestão Pública?

Concluí o curso Estou cursando

7. Marque os fatores que interferem positivamente na sua motivação para o trabalho.

Status
 Instalações físicas
 Relacionamento com os colegas
 Remuneração
 Estabilidade
 Plano de carreira
 Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido
 Comprometimento em relação à responsabilidade funcional
 Autonomia para a realização das minhas atividades

8. Na instituição em que você trabalha oferece oportunidade de qualificação para os servidores?

Sim Não

9. A gestão da instituição em que você trabalha motiva a qualificação dos servidores?

Sim Não

10. O que o levou a fazer o Curso de Especialização em Gestão Pública?

- Oportunidade de se qualificar
- Melhoria no relacionamento interpessoal
- Reconhecimento profissional
- Atender uma demanda do mercado atual
- Aumento da remuneração
- Incentivo/Progressão funcional
- Oportunidade de atuar em outro (s) setor (es)
- Prestar um serviço com mais qualidade

11. A participação do servidor no curso de especialização foi:

- Exclusivamente por motivo pessoal Por motivo institucional Os dois anteriores Outros

12. Em que medida considera a importância da qualificação no nível do seu desempenho profissional.

- Muito importante Importante Pouco importante Sem importância

13. A Especialização causou impacto na motivação do servidor?

- Sim Não

14. Que fator o leva a insatisfação no trabalho.

- Instalações físicas
- Remuneração
- Relacionamento ruim com os colegas de trabalho
- Não sou reconhecido pelo trabalho que desempenho
- Não tenho autonomia para realizar minhas atividades
- Não vejo oportunidades de progresso na carreira
- Insatisfação em relação ao plano de carreira
- Meu trabalho não permite o alcance de objetivos pessoais e profissionais
- Meu trabalho é irrelevante para a sociedade