

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
Curso de Especialização em Gestão Pública

Regina do Carmo Gondim

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA DESMOTIVAÇÃO NO SETOR DE
PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PARÁ DE
MINAS**

Belo Horizonte

2023

Regina do Carmo Gondim

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA DESMOTIVAÇÃO NO SETOR DE
PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PARÁ DE
MINAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Ivan Beck
Ckagnazaroff

Belo Horizonte

2023

Ficha catalográfica

G637f
2023

Gondim, Regina do Carmo.
Fatores que podem contribuir para desmotivação no setor de pagamento da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas [manuscrito] / Regina do Carmo Gondim. – 2023.
36 f.: il.

Orientador: Ivan Beck Ckagnazaroff.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ckagnazaroff, Ivan Beck. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Regina do Carmo Gondim

**FATORES QUE PODEM CONTRIBUIR PARA DESMOTIVAÇÃO NO SETOR DE
PAGAMENTO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PARÁ DE
MINAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Especialização em Gestão Pública,
Universidade Federal de Minas Gerais, para
obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor Dr. Ivan Beck
Ckagnazaroff

Dra. Déborah Maria Siade Barbosa

Professor (a).

Dra. Thaís Alves Santos

Professor (a).

Aprovado em Belo Horizonte, em 21 de outubro de 2023

Aos meus pais Rogério e Vanda que partiram desse plano no decorrer do curso e não tiveram a oportunidade de estar comigo agora colhendo os frutos de tamanho esforço.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **REGINA DO CARMO GONDIM, Nº. DE REGISTRO: 2022707316**

TRABALHO FINAL: “**Desmotivação no Setor Público**”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 21 de outubro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Dra. Thaís Alves dos Santos (Membro da Banca Examinadora CCJE/UFES)

Profa. Dra. Deborah Mara Siade Barbosa (Membro da Banca Examinadora UFLA)



Documento assinado eletronicamente por **Thaís Alves dos Santos, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 17:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Beck Ckagnazaroff, Professor do Magistério Superior**, em 18/12/2023, às 23:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 19/12/2023, às 12:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Déborah Mara Siade Barbosa, Usuária Externa**, em 27/12/2023, às 11:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2911731** e o código CRC **5642D4BD**.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me amparar nas dificuldades enfrentadas ao longo do curso. Ao meu filho Álvaro e meu esposo Lúcio por compreenderem minha ausência em diversos momentos.

Ao tutor Daniel Bastos por me incentivar e acreditar em mim quando nem eu mesma acreditava mais.

Ao Paulo Henrique que mesmo sem me conhecer, estendeu sua mão auxiliando na finalização desse trabalho.

A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento. (Frederick Herzberg, 1923-2000).

RESUMO

De um modo geral, observa-se no campo de trabalho a busca de um planejamento estratégico onde as empresas procuram aperfeiçoar métodos motivacionais e de desenvolvimento. A satisfação ou insatisfação de funcionários possuem relação direta com o que a empresa oferece para seu colaborador. O seguinte trabalho tem como principal objetivo, identificar as principais situações que desencadeiam as desmotivações no trabalho do setor de pagamento integrado à diretoria de pessoal da SRE de Pará de Minas. O problema a ser pesquisado neste trabalho é: “Que fatores afetam a motivação de servidores em uma Superintendência Regional de Ensino da Secretaria de Estado da Educação - MG?”. O local de desenvolvimento do trabalho, foi escolhido frente a grande relevância dentro da instituição, tendo a responsabilidade de manter atualizada toda a vida funcional do servidor sob sua jurisdição. Foi realizada uma pesquisa exploratória, com uma abordagem quantitativa que permitiu a elaboração de um estudo de caso. Observa-se que é de suma importância o entendimento sobre os meios motivacionais e de comportamento das pessoas em seu ambiente organizacional, assim o trabalho foi subdividido em: comportamento organizacional, colocando-o como um conjunto de comportamentos e atitudes conduzidas pelas pessoas que participam de uma instituição; conceito de motivação, descrita como o interesse de uma pessoa para a ação, sendo então subentendida como um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um dado objetivo, tendo como principal desafio, liberar as energias potencias para a autorrealização, e o desenvolvimento da pessoa, sua individualização e a integridade do ser; e as teorias motivacionais que surgem com o objetivo de discutir a motivação, sendo necessárias na construção e consolidação do conceito. A teoria de Maslow, destaca que o comportamento humano está à mercê de vários fatores, baseados nas necessidades humanas. A Teoria dos dois Fatores visava argumentar a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho. A teoria de expectativa para a motivação, estabelece as formulações mais reconhecidas para a motivação humana. Ao considerar a satisfação do servidor, percebe-se que várias medidas e programas são desenvolvidos, permitindo a ação como o reconhecimento público, melhorias de processo e sugestões. Ao analisar o setor de pagamento, sugeriu-se como proposta de intervenção a elaboração de uma planilha que, ao ser integrada ao sistema PRODEMGE, fosse alimentada somente com os dados necessários, o que reduziria a sobrecarga do trabalho e conseqüentemente permitiria melhores condições para os servidores.

Palavras-chave: motivação; desmotivação; ambiente organizacional; satisfação; insatisfação.

ABSTRACT

In general, it is observed in the field of work the search for strategic planning where companies seek to improve motivational and development methods. Employee satisfaction or dissatisfaction is directly related to what the company offers its employees. The main objective of the following work is to identify the main situations that trigger demotivation in the work of the payment sector integrated into the personnel directorate of the SRE of Pará de Minas. The research problem to be researched in this work is: “What factors affect the motivation of employees in a Regional Education Superintendency of the State Department of Education - MG?”. The place of development of the work, was chosen due to its great relevance within the institution, having the responsibility of keeping the entire functional life of the server under its jurisdiction up to date. An exploratory research was carried out, with a qualitative approach that allowed the elaboration of a case study. It is observed that it is of paramount importance to understand the motivational means and behavior of people in their organizational environment, so the work was subdivided into: organizational behavior, placing it as a set of behaviors and attitudes conducted by the people who participate in a company; concept of motivation, described as a person's interest in action, which is then understood as a constant impulse of variable intensity oriented towards achieving a given objective, with the main challenge being to release potential energies for self-realization and development of the person, his individualization and the integrity of the being; and the motivational theories that arise with the aim of discussing motivation, being necessary in the construction and consolidation of the concept. Maslow's theory highlights that human behavior is at the mercy of several factors, based on human needs. The Two Factor Theory aimed to argue that the understanding people's behavior at work. The theory of expectancy theory for motivation, establishes as the most recognized formulations for human motivation. When considering the satisfaction of the server, it is noticed that several measures and programs are developed, allowing action such as public recognition, process improvements and suggestions. When analyzing the payment sector, it was suggested as an intervention proposal the creation of a spreadsheet that would feed the necessary data into the PRODEMGE system, which would reduce work overload and consequently allow better conditions for employees.

Keywords: motivation; demotivation; organizational environment; satisfaction; dissatisfaction.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IA	Informativo de Alteração
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais
SRE	Superintendência Regional de Ensino
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	111
2. REVISÃO DA LITERATURA	155
2.1. Comportamento Organizacional.....	16
2.2. Conceito de Motivação	17
2.3. Motivação no setor público	200
2.4. Teorias Motivacionais	211
2.4.1. Teoria de Maslow	211
2.4.2. Teoria dos dois fatores	233
2.4.3. Teoria de Expectativa	244
3. METODOLOGIA.....	26
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	28
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	333
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	355

1. INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico trouxe, ao longo das últimas décadas, muitas ferramentas que podem auxiliar nos mais diversos aspectos de diferentes processos organizacionais, principalmente na agilidade, proporcionando uma otimização do tempo na execução de alguns serviços. De um modo geral, observa-se no campo do trabalho a busca de um planejamento estratégico onde as instituições (públicas ou privadas) procuram aperfeiçoar métodos motivacionais e de desenvolvimento, levando a aumentar/fortalecer/gerar motivação entre colaboradores e conseqüentemente desenvolver a empresa de forma qualitativa (Lorando, *et al.*, 2020). De fato, o nível de satisfação no trabalho, preservação da saúde mental e qualidade de vida são questões que têm sido abordadas de maneira bastante incisiva nos últimos tempos, quando o assunto é a mudança de comportamento do servidor público em seu ambiente de trabalho.

A produtividade da organização estabelece forte relação com a motivação e satisfação dos colaboradores em suas atividades, ou seja, a motivação é um assunto de suma importância para os gestores e para a instituição, pois o incentivo e o reconhecimento do funcionário conduzem ao aumento da motivação (Abreu Filho, 2018). No setor público, esta é vista como uma oportunidade de transformar o ambiente organizacional e levar à satisfação dos servidores (Brunelli, 2008).

As instituições estão optando pela criação e desenvolvimento de condutas estratégicas que busquem métodos motivacionais e desenvolvimento de pessoas, afim de promover um ambiente organizacional que contribua para uma boa conduta e bons resultados (Lorando, *et al.*, 2020). Diante desse quadro apresentado, compreende-se que os estudos sobre motivação possibilitam o entendimento sobre o que favorece a satisfação do servidor e do colaborador.

A satisfação ou insatisfação dos colaboradores possuem relação direta com o que a instituição lhes oferece, ou seja, as diferentes formas de incentivos e estímulos que organizam um ambiente de trabalho favorável as quais possibilitam o crescimento pessoal e profissional, tendem a ampliar a satisfação pelo trabalho (Trierweiler, *et al.*, 2020). O indivíduo que apresenta um estado emocional estabilizado, evidencia uma maior inclinação para desempenhar com dedicação seu trabalho, expondo mais disposição em busca de conhecimentos que aprimorem sua execução.

Diante dessa problemática, observa-se que definir o que fomenta ou fragiliza a motivação nem sempre é tarefa fácil, pois implica em observar alguns aspectos externos e

internos de pessoas envolvidas por emoções diversas, vivenciando experiências diferentes, mas precisando permanecer juntas num mesmo ambiente para desempenhar suas funções, atendendo à uma demanda de trabalho por vezes muito intensa e, conseqüentemente, exaustiva.

A motivação em uma organização, é com certeza um dos principais pontos para o sucesso, seja na área privada ou na administração pública, onde o respeito, o reconhecimento e a qualidade do ambiente de trabalho, incentivam e facilitam assim a rotina de trabalho (Sousa, 2018). Não é possível impor a motivação a nenhum indivíduo através de prêmios, promoções, vantagens, nada disso consegue motivar o outro. Ela reflete as necessidades e os projetos de cada um dentro da organização.

A satisfação pelo trabalho pode ser afetada positivamente se a organização busca construir um ambiente favorável à motivação (Trierweiler, *et al.*, 2020). Desta forma, se faz importante reconhecer estratégias na gestão que conduzam a uma alteração positiva no ambiente organizacional, conduzindo a este ambiente propício com a finalidade de motivar os colaboradores e conseqüentemente melhorar a qualidade dos serviços e atendimento à população.

Muitas são as teorias existentes e que tentam esclarecer o que contribui para a falta de motivação nesse ambiente, porém muito ainda há que se discutir sobre esse assunto tão relevante para os dois lados, ou seja, a organização e os servidores, pois o resultado alcançado pode ser prejudicial para ambos e o propósito desse estudo é descobrir os pontos mais críticos associados à fragilização da motivação e alavancar possíveis alternativas para minimizar seus efeitos, caso não seja possível anulá-los, o que é observado no local da realização deste trabalho. O problema a ser pesquisado neste trabalho é: Que fatores afetam a motivação de funcionários em uma Superintendência Regional de Ensino da Secretaria de Estado da Educação - MG?

A Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas foi a última Regional implantada no estado e foi criada pela Lei nº 13.961, de 27 de julho de 2001, publicada no Jornal Minas Gerais – Diário Oficial - de 28 de junho de 2001. A 45ª SRE Pará de Minas, ao ser implantada em 2003, funcionou provisoriamente, de junho a outubro, no prédio da Escola Estadual Governador Valadares até se instalar no dia 13 de outubro de 2003 na Avenida Presidente Vargas, 1231, Bairro Senador Valadares, onde funciona atualmente. Sua criação foi o resultado de um desmembramento da SRE de Divinópolis com o propósito de trazer para a cidade de Pará de Minas um dos braços da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, auxiliando no processo de crescimento e evolução da cidade e proporcionando mais agilidade nos atendimentos aos servidores das escolas.

A ideia deste estudo teve seu início no setor de pagamento, que integra a Diretoria de Pessoal da Superintendência Regional de Ensino de Pará de Minas, órgão subordinado à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que é responsável pelo atendimento aos servidores ativos e inativos de todas as escolas estaduais pertencentes à região Centro-Oeste mineira e que se encontrem sob a jurisdição da regional de Pará de Minas.

O setor responde não somente pela elaboração da folha de pagamento desses servidores, mas também pelo recadastramento anual dos servidores inativos; revisão das pensões; pagamento dos vencimentos deixados por servidores falecidos aos seus beneficiários; inclusão e pagamento de benefícios publicados no Diário Oficial de Minas Gerais; alimentação para atualização do histórico funcional do servidor no sistema PRODEMGE e também pelo resgate de valores pagos indevidamente, através de instauração de processos administrativos.

Atualmente no setor trabalham 11 pessoas, e todo trabalho desenvolvido no setor envolve diretamente a vida financeira do servidor e a morosidade na sua execução acarreta prejuízos, por vezes irrecuperáveis. Diante da complexidade das tarefas atribuídas e desempenhadas no setor, é imprescindível que os servidores que executam essas obrigações estejam motivados, atuando de maneira responsável, contribuindo para maior agilidade nos atendimentos e nas resoluções dos problemas.

Todos os atos administrativos referentes ao servidor desde seu ingresso (Nomeação, Posse, etc.), benefícios adquiridos ao longo da carreira (Promoção, Progressão, Função Gratificada, Gratificação de Secretário(a) de escola, de Vice-diretor(a) e de Diretor(a), entre outros) afastamentos (por licença médica, para exercer mandato eletivo, para tratar de interesses particulares, entre outros) e Aposentadoria são publicados no Diário Oficial de Minas Gerais e inseridos pelos supervisores de taxação através de um documento de uso interno chamado IA (Informativo de Alteração) e, em algumas situações que envolvem o financeiro, o acerto é calculado e lançado no sistema para pagamento posterior.

Observa-se que é de suma importância que estes servidores tenham um ambiente de trabalho que favoreça o dinamismo para a realização das tarefas, de forma tranquila e eficaz. Desta forma, conduzir um estudo que promova esta discussão e fomente a visualização de sua importância para a execução do trabalho, se torna uma excelente oportunidade para reformular a realidade observada na SRE: a maioria dos servidores já encontra-se totalmente desmotivada, e os que ainda mantêm alguma vontade de se dedicar com mais empenho às atividades, ficam por vezes se sentindo presos às negatividades emanadas por aqueles que não acreditam em

melhorias e que permanecem a maior parte do tempo tecendo críticas ao sistema de uma maneira geral, uma observação realizada pela própria autora.

O objetivo central deste trabalho, é detectar quais fatores contribuem para a desmotivação dos servidores no setor de pagamento integrado à diretoria de pessoal da SRE de Pará de Minas e impactam no desenvolvimento do trabalho, reduzindo sua efetividade. Mediante este objetivo central, procura-se subsidiar ações de melhoria às condições no processo de trabalho, buscando assegurar a motivação dos servidores, como também propor uma intervenção para o problema detectado no setor de pagamento, para assim otimizar o tempo utilizado para efetuar os cálculos dos benefícios concedidos aos servidores ao mesmo tempo diminuir a margem de erro em seus resultados.

O referencial teórico foi subdividido em três seções, Comportamento organizacional; Conceito de motivação e Teorias motivacionais. Por meio dessa subdivisão, espera-se que o leitor tenha clareza sobre o assunto e por seu intermédio consiga aplicar em seu trabalho várias das ideias apresentadas.

A discussão e, posteriormente, a conclusão, serão realizadas tendo embasamento em toda a análise das informações coletadas, de forma a contribuir para a sugestão de melhorias para que possam subsidiar iniciativas voltadas para a motivação dos servidores e para auxiliar na conduta do trabalho dentro das empresas e organizações, como também para incentivar que trabalhos posteriores sobre o assunto sejam abordados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Bergue (2010), cabe aos administradores públicos, o entendimento dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional, com relações e necessidades pessoais no trabalho, considerando os fatores funcionais da administração pública. Observa-se que é de suma importância o entendimento sobre os meios motivacionais e de comportamento das pessoas em seu ambiente organizacional, de forma tal que o administrador tenha um amplo conhecimento quanto às necessidades e dificuldades resultantes de cada servidor (Sousa, 2018).

Muitos estudos já foram realizados na tentativa de explicar o que seria motivação e identificar as possíveis causas que a potencializam ou contribuem para sua inibição. Para Bergamini (1989 *apud* Trierweiller, *et al.*, 2020), não seria correto admitir que as pessoas possam ser motivadas por outras, uma vez que os aspectos motivacionais estão relacionados a questões específicas de cada indivíduo. Pessoas que apresentam um grau maior de satisfação, exibem maior disposição para colaborar com a instituição em que trabalham e apresentam uma maior abertura para o aprendizado contínuo, buscando aumentar e potencializar o conhecimento com a finalidade de executar de maneira mais eficiente sua função, o que é importante para o bom desempenho da organização e construção de um ambiente organizado.

A criação de um local de trabalho estimulante, que possibilite o crescimento profissional e potencialize oportunidades de desenvolvimento, tem correlação direta com a satisfação e/ou insatisfação no trabalho (Trierweiller, *et al.*, 2020) e esta satisfação está conectada às condições de incentivo do ambiente externo atingidas de forma mais fácil que as condições de insatisfação, por serem muito complexas e envolverem os motivos internos do indivíduo que não podem ser dadas pela gestão.

Para a satisfação do ambiente de trabalho, se faz importante um bom treinamento e preparação do funcionário. Para Nigro (1966 *apud* LIMA, 2008, p. 121), “o treinamento representa uma necessidade contínua, tal como a educação que, na realidade nunca termina” e estimular o indivíduo para que seu esforço seja traduzido em resultados positivos melhorando o seu rendimento e satisfação no desempenho de suas funções, é o principal objetivo.

Nesta etapa de treinamento, o setor de RH avalia os colaboradores e assim contribui para uma intervenção efetiva que possibilita mapear os pontos fortes, desenvolvendo “as necessidades com respeito aos recrutamentos e seleções, treinamentos, motivação, estilo de gestão, remuneração, qualidade da comunicação interna assim como o próprio ambiente de trabalho” (Abreu Filho, 2018, p. 15).

Frente a estas colocações, o seguinte referencial teórico, irá retratar os temas: Comportamento Organizacional; Conceito de Motivação e Teorias Motivacionais.

2.1. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional segundo Sousa (2018), pode ser entendido como um conjunto de comportamentos e atitudes conduzidos pelas pessoas que participam de uma empresa, tanto os funcionários como os gestores, em conjunto com suas atitudes e o impacto destas no andamento e organização da empresa. Complementando, “o comportamento organizacional, pode ser compreendido como um campo de estudo que objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações” (Bergue, 2010, p. 13).

Em conjunto com o comportamento organizacional, encontra-se o clima organizacional sendo este o responsável por oferecer à organização um ambiente apropriado para que o colaborador se sinta motivado e a organização atinja resultados positivos e satisfatórios, favorecendo um ambiente agradável (Gois, 2011).

O comportamento organizacional, é um campo de estudos voltado a entender, explicar, prever e modificar o comportamento humano que ocorre no contexto organizacional. Frente a esta colocação, Wagner III e Hollenbeck (2020, p. 24), subdividem a definição de comportamento organizacional em três considerações:

1. O comportamento organizacional foca nos comportamentos observáveis, como falar em reuniões, utilizar equipamentos de produção ou redigir um relatório. Também lida com os estudos internos como pensar, perceber e decidir, que acompanha ações visíveis.
2. O comportamento organizacional envolve a análise do comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de um grupo ou organizações.
3. O comportamento organizacional, também avalia o comportamento desses grupos e organizações em si. Nem os grupos e nem as organizações se comportam do mesmo jeito que as pessoas. Assim, ocorrem certos eventos nas organizações que não podem ser explicados somente como resultado de comportamentos individuais. Esses eventos devem ser examinados em termos de processos grupais ou organizacionais.

Entende-se então que o comportamento organizacional é o estudo do que as pessoas sentem e fazem dentro de uma organização, levando em consideração seus comportamentos, decisões, percepções e respostas emocionais dos colaboradores. Ele envolve o estudo de como as organizações interagem com seus ambientes externos e internos, correlacionados ao comportamento e decisões de seus colaboradores, em prol de alcançar um objetivo comum (Mc Shane; Von Glinow, 2014).

Se torna relevante a compreensão dos meios motivacionais e o comportamento dos indivíduos em seu ambiente organizacional, para que desta forma o gestor possa observar as dificuldades e as necessidades de cada servidor, na tentativa de construir uma organização burocrática associada ao comportamento humano (Sousa, 2018).

2.2. Conceito de Motivação

Tem-se que “a motivação pode ser considerada como um impulso com que faz que as pessoas se movimentem para atingir objetivos” (Abreu Filho, 2018, p. 18). Ou seja, a motivação contribui para que o colaborador, desenvolva o desejo para realizar as funções que lhe foram designadas, despertando o comprometimento com tais funções. Para este mesmo autor, o principal desafio é liberar as energias potenciais para o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser, os quais são um processo que não tem um ponto final.

Frente a pergunta “o que é motivação”, o autor Souto Maior (2022) explica que motivação significa “motivo para ação”, sendo que esta palavra tem origem da junção de duas outras palavras “motivo + ação”. Assim, esta palavra aborda vários fatores os quais consideram fatores individuais ou ambientais que tendem a impulsionar pessoas.

Num contexto geral, a motivação pode ser entendida como o interesse de uma pessoa para a ação, sendo então subentendida como um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um dado objetivo, seja este uma necessidade ou um estado de satisfação (Bergue, 2010). Complementando, a motivação dentro do ambiente profissional “tem relação com o que move o funcionário a realizar suas atividades para colaborar com o funcionamento da organização e também seu desenvolvimento” (Nunes, *et al.*, 2022, p. 4).

Para Gondim e Silva (2004), a palavra motivação vem do latim “*motivus*”, e remete a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”, ou seja, motivação se correlacionado com ação.

O principal desafio da motivação, é liberar as energias potenciais para a autorrealização, e o desenvolvimento da pessoa, sua individualização e a integridade do ser. Uma pessoa motivada, tende a realizar de forma mais ativa as tarefas que lhe foram designadas, onde o desejo de conhecimento para melhor execução de suas tarefas se torna um desejo de melhoria na execução do trabalho e considerável comprometimento com os objetivos da organização (Abreu Filho, 2018).

Entende-se que a motivação parte da individualidade de cada pessoa, ou seja, ela se destaca pela pertinência, empenho ou o comprometimento que o indivíduo dedica às suas

atividades. “O ser humano detém valores, necessidades, expectativas, conhecimento e realização, que quando almejados faz-se um indivíduo satisfeito e mais motivado” (Sousa, *et al.*, 2023, p. 32).

Para Moraes (2021), a intensidade da motivação pode ser analisada considerando a valência, a expectativa e a instrumentalidade, ou seja, um funcionário motivado tem consciência de suas metas reais e atingíveis, onde exista uma recompensa cumprindo com seus objetivos. Em sua pesquisa, este autor observou que o mais motivador é o benefício que o funcionário tem causado na sociedade, assim quanto mais este ajuda outra pessoa, mais aumenta sua motivação.

Ao considerar o setor público, como o setor de estudo deste trabalho, observa-se que cabe ao gestor público a compreensão da organização do ambiente e quais as características, pessoais e individuais norteiam os objetivos dos profissionais que estão envolvidos na organização (Bergue, 2010). Complementando, ao considerar o setor público,

[...] entende-se que a motivação é um instrumento estratégico de pouca aplicabilidade por parte da gestão, isso se dá muitas das vezes pela não identificação do potencial e dedicação dos seus colaboradores na realização das atividades encarregadas. Entretanto, se torna similar tanto aos funcionários de uma empresa privada quanto a um servidor público a obrigação de cumprir uma carga horária, processos a serem feitos, sendo a maioria com prazos para execução, assim então, esses necessitam de uma motivação, para que possam efetuar um trabalho completo e consigam almejar o sucesso da empresa (Sousa, *et al.*, 2023, p. 32).

Assim, ao concluir uma necessidade, outra já vai surgindo dentro do contexto da organização, levando o indivíduo a um constante processo de mudança. Gil (2007) traz que a motivação é a força que impulsiona as pessoas a agir, mas antes acreditava que esse impulso, era proveniente da ação de outras pessoas, como os pais, chefes ou professores. Mas hoje, observa-se que a motivação tem sempre a base numa necessidade, ou seja, cada indivíduo dispõe de motivações próprias geradas por meio de suas necessidades.

Para Gois (2011) “motivação é um processo responsável por impulso no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória”. E essa motivação poderá ser despertada por uma necessidade interior onde cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também conhecida como motivação intrínseca que está relacionada às recompensas psicológicas como reconhecimento ou desenvolvimento profissional, ou através de estímulos externos despertando o interesse e orientando seu comportamento de acordo com tais estímulos, conhecida como motivação extrínseca, relacionada com recompensas como salários e promoções.

De acordo com Klava (2010, *apud* Gois, 2011):

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção (Gois, 2011).

Diante de tais considerações, entende-se que a motivação pode ser considerada como um estímulo de fator engajador interno para as pessoas, no desenvolver de suas atividades, sendo um fator interno a cada indivíduo e é responsável por induzi-lo a um determinado desafio. Nesta perspectiva, a motivação se configura como um processo que encaminha alternativas diferentes no comportamento de uma dada pessoa (Sousa, *et al.*, 2023).

Em síntese, pode-se dizer que a motivação impulsiona o indivíduo para a ação, podendo variar ao longo do tempo de acordo com a situação na qual a pessoa está exposta. Em geral, ela pode entusiasmar o indivíduo buscando entender seus pensamentos, ações e palavras (Silva; Araújo, 2022). A motivação discutida não se correlaciona somente ao fator de remuneração, mas sim a algo mais além e mais complexo. O salário é algo real da necessidade humana, sendo necessário para suprir diversas outras necessidades como: necessidade de poder, realização, status, fisiológicas, reconhecimento social e de segurança (Ferreira, 2006).

Dentro do processo de motivação, encontra-se o ciclo motivacional, um processo onde diferentes pessoas dividem um mesmo processo motivacional, sendo então a motivação entendida como: “um estado de tensão que, de alguma maneira, leva uma pessoa a tomar um comportamento que objetiva a satisfação de uma necessidade” (Souto Maior, 2022, p. 30).

Este ciclo motivacional, é composto por 5 etapas: 1 - o estado de equilíbrio; 2 - necessidade que surge (impulso); 3 - estado de tensão e desequilíbrio; 4 - comportamento focado na satisfação da necessidade; e 5 - satisfação das necessidades. Considerando este ciclo, se faz importante criar situações organizacionais favoráveis à satisfação das necessidades de seus funcionários, eliminando barreiras e obstáculos que as impeça de manter o equilíbrio. Caso não seja possível impedir os obstáculos, cabe aos gestores o dever de, ao menos buscar as alternativas compensatórias, para evitar que os colaboradores fiquem desmotivados ou frustrados (Souto Maior, 2022, p. 30).

A satisfação do funcionário se torna um fator importante para que se tenha uma vantagem positiva entre o empregador e o funcionário, se faz necessário a formação de várias

parcerias mútuas, o que resultará na produção organizacional, principalmente aquela voltada para a produção organizacional e qualidade do trabalho (Abreu Filho, 2018).

Ao considerar a satisfação do servidor, percebe-se que várias medidas e programas são desenvolvidos, permitindo a ação como o reconhecimento público, melhorias de processo e sugestões. Quanto à ampliação dos servidores, o grupo busca por meio da interação propor o estudo de melhorias, a criação de grupos gestores, interface do cidadão e o planejamento dos materiais, todos estes contribuem para a satisfação pessoal e de relacionamento da equipe (Bergue, 2010).

No que tange e rege a motivação no trabalho, é importante que o gestor tenha clareza que motivação acima de tudo é uma teoria que envolve ação. Desta forma, é importante que se reflita em três perguntas básicas: “o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada? (Gondim, Silva, 2004, p. 195).

De fato, se faz importante que o gestor analise de forma criteriosa tais fatores, pois frente a eles é possível traçar variáveis de autorregulação que tendem a ativar a motivação, satisfação e desempenho de trabalho (Gondim, Silva, 2004). O que corrobora com a colocação de Ramos (1990), quando o autor expõe que motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade, constitui o ponto central da motivação.

2.3. Motivação no setor público

No setor público, motivar não é uma tarefa fácil, o servidor tem em mãos um grande desafio para as organizações, é por meio da motivação que acontecem progressos organizacionais nos processos internos, nas provisões, no envolvimento e comprometimento das pessoas. Durante o processo de motivação no setor público, se torna necessário que haja a execução das tarefas com desempenho, qualidade e compromisso (Sousa, 2018).

Dentro do setor público, a motivação é um elemento fundamental para que os servidores exerçam suas atividades em favor dos objetivos organizacionais, com desempenho, zelo, qualidade e comprometimento (Mendes Té, 2017). Para este autor, motivar o servidor público não é simples, mas se torna fundamental uma vez que por meio da motivação que acontecem melhorias nas organizações ou nos processos internos, produtos e no comprometimento das pessoas.

Em síntese, para levar em conta os fatores motivacionais no setor público, é preciso levar em consideração as particularidades deste setor como remuneração, plano de carreira, condições às vezes precárias de trabalho, estabilidade, flexibilidade, ou seja, a motivação no ambiente do serviço público, “[...] é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor” (Bergue, 2010, p. 18).

2.4. Teorias Motivacionais

Observa-se que várias teorias motivacionais foram criadas, sendo cada uma com um enfoque em um determinado ponto diferente, mas que, quando analisadas, se percebe o comportamento do indivíduo e as formas motivadoras usadas dentro da organização (Gois, 2011).

De um modo geral, as teorias que envolvem e sustentam o conceito de motivação precisam de mais estudos para avaliar a validade e aplicabilidade das mesmas uma vez que estas não norteiam a todos problemas relacionados à satisfação, à qualidade, à produtividade e ao comportamento organizacional (Gondim; Silva, 2004).

Segundo Silva e Araújo (2022, p. 6), as teorias motivacionais podem ser organizadas em duas grandes classificações:

- I. Teorias de conteúdo, que englobam estudos de autores como Maslow e Herzberg: enfatizam fatores internos ao indivíduo e ambientais como responsáveis pelo comportamento. Fornecem uma visão geral das necessidades humanas, o que auxilia o gestor a compreender os desejos que satisfarão as necessidades dos funcionários;
- II. Teorias de processo, associadas a autores como Adams e Vroom, enfatizam o processo cognitivo que influencia o comportamento das pessoas.

2.4.1. Teoria de Maslow

De acordo com a teoria de Maslow, existe uma hierarquia de necessidades humanas, orientando o comportamento dos indivíduos cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. Maslow destaca que o comportamento humano está à mercê de vários fatores, baseados nas necessidades humanas. O autor sustenta ainda que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las (Abreu Filho, 2018; Gois, 2011).

Os autores: Bergue (2010); Moraes (2021); Abreu Filho (2018); Silva e Araújo (2022), apresentam que para Maslow existe uma hierarquia de necessidades as quais orientam o

comportamento das pessoas, que acaba refletindo em seu ambiente de trabalho e segundo eles as necessidades obedecem uma ordem de importância:

I. *Necessidades de autorrealização*: envolvidas com o crescimento e desenvolvimento pessoal, sua capacidade de alcançar suas próprias expectativas, realizar suas metas, sonhos, desenvolvendo-se plenamente, como também envolvem as adversidades. No ambiente de trabalho, essas necessidades envolvem o desenvolvimento profissional de acordo com o potencial de cada um, oportunizando seu crescimento, criatividade e aquisição de treinamento para realização de suas tarefas;

II. *Necessidades de auto estima ou status*: correlacionadas com a possibilidade de ascensão na carreira, as necessidades sociais que são responsáveis pela interação social e companheirismo. Esta possui dois diferentes pensamentos, a visão que o indivíduo tem de si, de suas próprias escolhas e capacidades pessoais (autoestima) e o reconhecimento da sociedade pelo indivíduo (*status*). No ambiente de trabalho a mesma pode ser subentendida como a motivação para o reconhecimento por suas contribuições, aumento da responsabilidade de cargo, progressão interna;

III. *Necessidades de segurança*: seja ela pessoal, social ou dentro do emprego, importantes para a segurança e integridade física. No ambiente de trabalho, estão correlacionadas à estabilidade, trabalho sem riscos e presença de benefícios, como um bom salário;

IV. *Necessidades fisiológicas ou básicas*: são as correlacionadas às necessidades de sobrevivências do ser humano, como fome, sede, sono. No ambiente de trabalho estas são representadas por um ambiente limpo, temperatura agradável e um salário digno, além de bem-estar físico, descanso e os honorários;

V. *Necessidade sociais ou de amor/relacionamento*: como amizades, amor e fazer parte de grupos sociais dentro da empresa. No ambiente de trabalho estas são de suma importância para um bom relacionamento entre os colegas de trabalho, a gestão da empresa e demais grupos de funcionários.

A junção destas necessidades constrói o reconhecimento do indivíduo na tentativa de uma plena satisfação e motivação no ambiente de trabalho, a qual se torna necessária na tentativa de entender todo o processo e auxiliar o indivíduo, motivando e incentivando seu trabalho, num ambiente confortável e organizado.

2.4.2. Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg (1973) criou a Teoria dos Dois Fatores, a qual foi idealizada por meio da coleta de dados realizada com entrevistas feitas a profissionais da área industrial com o objetivo, segundo Periard (2011), de identificar os possíveis motivos que contribuíam para a satisfação ou insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Para Frederick Herzberg, o grau de contribuição dos indivíduos pode interferir na conformidade da satisfação do ambiente de trabalho, como também em alguma determinada organização, ou em aspectos que influenciam na sua motivação ou desmotivação (Sousa, *et al.*, 2023).

Em 1973, Herzberg ao sugerir esta teoria, visava argumentar que a compreensão do comportamento das pessoas no trabalho está correlacionada aos fatores observados com o cargo no qual o mesmo está inserido. Para o autor existem dois fatores: um está correlacionado aos fatores envolvidos com a satisfação, e o outro está relacionado com a insatisfação do indivíduo no trabalho (Bergue, 2010).

Os fatores motivadores são os que levam à satisfação ou motivação ao indivíduo, sendo aqueles que contribuem de forma efetiva, à ideia de cargo, às obrigações, às tarefas ligadas à ocupação, às atribuições de cargos; responsabilidade e progresso. Os fatores higiênicos não contribuem para aumentar a satisfação, mas garantem que este não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho, sendo eles: o espaço, a remuneração, e a relação com superiores e colegas, benefícios, regalias sociais (Bergue, 2010; Sousa, 2018; Morais, 2021).

Herzberg, concluiu que os fatores que resultaram na insatisfação do profissional não tinham relação com os que causaram a satisfação dos trabalhadores, ou seja, o autor percebeu que os fatores que de fato resultavam na satisfação dos trabalhadores, se interligavam diretamente ao seu trabalho, ao tipo de tarefa realizada, a responsabilidade, ao poder decisório, a promoção, etc. e os fatores que levavam a insatisfação, eram provenientes dos fatores ambientais, não tendo relação direta com os fatores ambientais, ou seja, não tem relação direta com as tarefas realizadas, ou com as condições de trabalho (Silva, Araújo, 2022).

Herzberg propôs que os fatores higiênicos são as condições gerais do ambiente laboral; a remuneração e as relações com superiores e colegas, e os fatores motivacionais são: o nível de responsabilidade; o conteúdo e atribuições de cargo; o nível de responsabilidade do cargo e o nível de reconhecimento do trabalho executado. Para o autor, os fatores higiênicos são suficientes para o que trabalhador se sinta satisfeito, mas os fatores motivacionais são

importantes para que o trabalhador consiga melhores resultados dentro da empresa (Silva, Araújo, 2022).

Souto Maior (2022) expõe que apesar da Teoria de Herzberg ser muito criticada, ela trouxe consigo uma forma inovadora e simples de classificar e avaliar os fatores correlacionados à motivação no ambiente de trabalho, como também sua teoria foi baseada em estudos realizados por ele, os quais permitem identificar a motivação de seus funcionários correlacionados ao trabalho e ao cargo de cada um dentro da instituição.

2.4.3. Teoria de Expectativa

A teoria de expectativa para a motivação foi criada por Victor Vroom e se estabelece como as formulações mais reconhecidas para a motivação humana. “Em essência, a teoria da expectativa 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” (Bergue, 2010, p. 33).

Assim, a motivação de um indivíduo está associada à probabilidade do desejo em alcançar determinado resultado e do valor a ele atribuído. Ou seja, “na administração pública, um servidor tentará maior esforço na realização de uma tarefa, quanto maior for sua compreensão de que seu desempenho para aquela atividade executada poderá ser melhor avaliado” (Sousa, 2018, p. 22).

Nesta perspectiva, tal teoria sugere que a boa avaliação de desempenho conduz o colaborador à percepção de recompensas da organização como premiações e promoções, e por meio destas atinja seus objetivos pessoais e sinta-se incentivado a trabalhar centrado e com dedicação. Tal formulação permite organizar 4 variáveis: esforço, desempenho, recompensa e objetivos, as quais envolvem três relações: relação entre o esforço e o desempenho individual; relação entre desempenho e recompensa e relação entre recompensa e objetivos pessoais. Avaliando e analisando tais colocações, os gestores públicos devem atentar-se a políticas que permitam o crescimento da pessoa e sua valorização pessoal e profissional, como também uma remuneração adequada e um ambiente organizado (Bergue, 2010).

Segundo Sousa, *et al.* (2023, p. 37) a teoria da expectativa é uma das interpretações sobre motivação que mais é aceita hoje. “Desse modo, a base que caracteriza a teoria da expectativa é compreendida a partir dos objetivos de um indivíduo e a correlação entre dedicação, desempenho, recompensas e a satisfação pessoal aos objetivos a serem alcançados”.

Para Morais (2021, p. 23) a intensidade da motivação pode ser analisada frente a esta teoria considerando a expectativa, a instrumentação e a valência, onde a expectativa é a convicção de que o aumento do esforço vai levar a um crescimento do desempenho; a instrumentação é a confiança de que uma pessoa receberá uma gratificação se a expectativa de desempenho for realizada e a valência, é a importância que a pessoa dá às recompensas, os desejos ou propósitos individuais, podem ser ordenados por sua importância.

Corroborando, Silva e Araújo (2022, p. 10) apresentam:

Motivação igual a Expectativa x Instrumentalidade x Valência, onde:

- Expectativa: probabilidade esperada pelo trabalhador de que um esforço gerará um desempenho esperado, em outras palavras, é a convicção de que um ato específico será seguido por um resultado esperado. Com base na experiência pessoal, o indivíduo analisa a tarefa e decide se consegue ou não executá-la, caso creia que não conseguirá, torna-se desmotivado antes mesmo de iniciar o trabalho;
- Instrumentalidade: é a probabilidade esperada pelo empregado de que o desempenho alcançado o levará a atingir recompensas no trabalho. Exemplo: se um indivíduo sabe que ao alcançar determinado resultado ganhará uma promoção (instrumentalidade), as horas a mais trabalhadas, as pressões e a responsabilidade (expectativa) compensarão os benefícios alcançados com a promoção? Se a resposta for sim, ele estará motivado a buscar tal promoção, e conseqüentemente, produzirá mais;
- Valência: é o valor atribuído às recompensas por concluir uma tarefa.

Em resumo, esta teoria pode contribuir para auxiliar os gerentes a entender como funciona o processo de motivação pelos funcionários, uma vez que essa teoria propõe que ele repense sobre o termo de probabilidade para bons resultados e valorização das ofertas (Souto Maior, 2022).

3. METODOLOGIA

Para a realização desse estudo, os dados serão coletados por meio de uma pesquisa descritiva, realizada no próprio setor de pagamento da SRE Pará de Minas. Para executar esta pesquisa, será analisado o tempo necessário para realizar a taxação de 1 (um) IA (pesquisa, cálculo e lançamento dos valores no sistema PRODEMGE), considerando apenas os servidores do setor de pagamento responsáveis por esta tarefa específica (07 servidores trabalhando 07h30min/dia), sendo feita por meio do acompanhamento e observação do trabalho deste servidor no seu desenvolvimento, para então elaborar uma tabela correlacionando o tempo gasto para execução de cada etapa em comparação com o período de trabalho do servidor. Frente a essa análise, será estimado o tempo gasto para calcular todos os IAs derivados das publicações disponíveis no diário oficial do estado de Minas Gerais¹ em 14 de junho de 2023. Analisando estas publicações verifica-se o total de 1921 (um mil novecentos e vinte e um) IAs a serem taxados, com o prazo final para a execução de todo o trabalho o dia 17 de outubro de 2023, de acordo com SEE-MG (2023)².

De acordo com o servidor do setor de pagamento, os IAs foram entregues aos taxadores somente no dia 01 de setembro de 2023 e que neste período o sistema PRODEMGE estará aberto para os lançamentos do dia primeiro ao dia dezoito, perfazendo 09 dias úteis, já que a cidade terá um feriado municipal em 15 de setembro. Após esta data o sistema estará fechado até o dia 26, reabrindo em 27 de setembro, com o novo encerramento em 17 de outubro, totalizando 13 dias úteis. O prazo total que cada taxador terá para executar seu trabalho será de 22 dias.

Ao escolher o tipo de pesquisa, optou-se por realizar uma abordagem do tipo qualitativa e quantitativa, considerando que para um bom desenvolvimento, aspectos de ambas devem ser considerados. Desta forma a abordagem qualitativa foi usada uma vez que esta abordagem não busca medir os eventos estudados, mas sim viabiliza colocar o pesquisador como o observador no mundo, ou seja, permite que ele entenda o fenômeno em termos dos significados (Chueke; Lima, 2012) e a abordagem quantitativa, que será utilizada para entender e avaliar os dados encontrados ao longo da observação do setor de pagamento, afinal “só se faz pesquisa de

¹ Diário oficial eletrônico de Minas Gerais. Disponível em: <www.jornalminasgerais.mg.gov.br>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.

² Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/governo-de-minas-ira-pagar-valores-retroativos-do-adveb-para-mais-de-116-mil-cargos/>>. Acesso em: 10 de setembro de 2023.

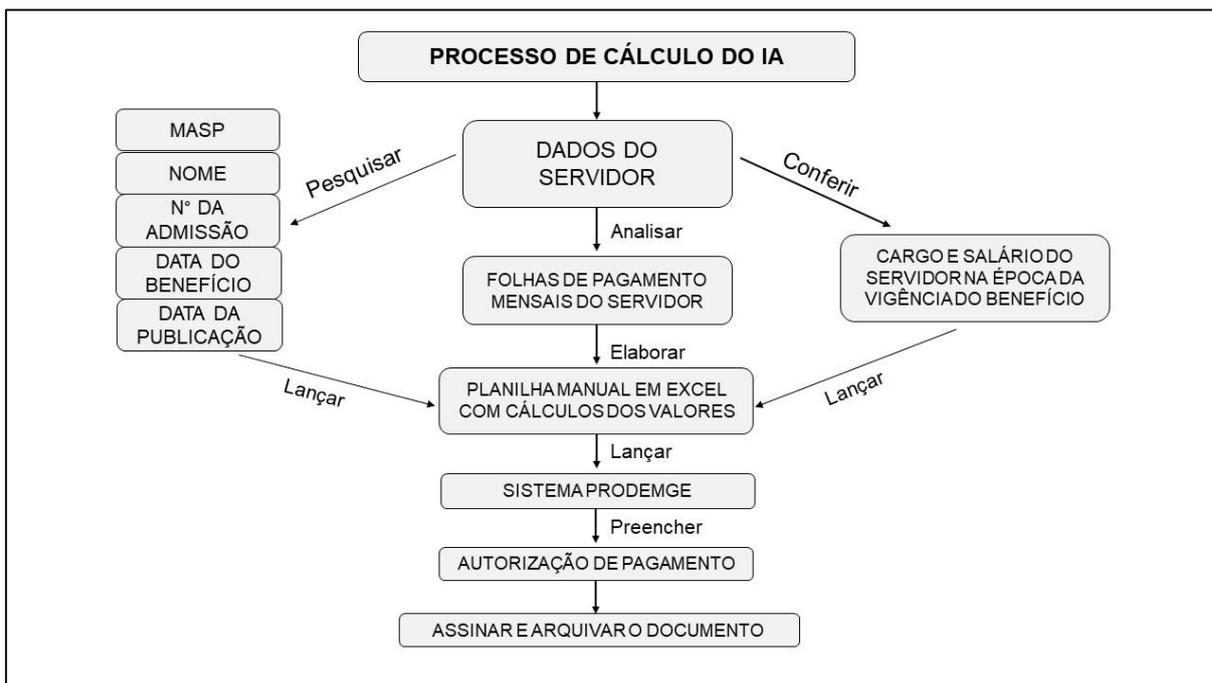
natureza quantitativa quando se conhece as qualidades e se tem controle do que se vai pesquisar” (Gunther, 2006, p. 3).

Para auxiliar a pesquisa exploratória será analisada a complexidade da taxação do IA, por meio da elaboração de um mapa mental, que segundo Buzan (1996) é uma importante ferramenta para entenderem um dado assunto, e desenvolver o pensamento e a aprendizagem, ampliando o rendimento. Nesse mapa serão discriminadas todas as etapas ao longo do processo, permitindo assim que o processo seja entendido como um todo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando o mapa mental, verifica-se o quão complexa e de extrema responsabilidade é esta tarefa para o servidor do setor de pagamento. O servidor pesquisa e confere os dados referentes ao cargo específico informado no IA sendo de sua total responsabilidade repassar estes dados manualmente para a tabela de cálculo em Excel (desenvolvida por cada supervisor de taxação, sem uma padronização). Depois de finalizados os cálculos, este se encarrega de lançar no sistema os valores apurados, finalizando o processo com sua assinatura responsabilizando-se pelos cálculos e valores lançados no sistema de pagamento. Considerando tais informações, é possível afirmar que esta tarefa exige um grande esforço, desempenho e concentração por parte do servidor, a qual segundo Bergue (2010) conduz o colaborador à percepção de recompensas da organização, para levá-lo a uma situação de motivação.

Imagem 1. Mapa Mental – Etapas do Processo de Cálculo do IA



Fonte: Elaborado pela própria autora.

Frente ao prazo apresentado à SRE observa-se que, para os servidores atingirem a meta de entregas de todos os IAs, eles precisam se esforçarem em demasia, devido à mão-de-obra reduzida, o que pode comprometer a eficácia dos cálculos e lançamentos dos dados, que consequentemente, poderão ocasionar erros operacionais que necessitarão de um retrabalho para uma eventual correção. Caso tais erros não sejam identificados e corrigidos pelo setor de

pagamento em tempo hábil, estes resultarão em prejuízo financeiro ao servidor de direito ou até mesmo aos cofres públicos.

Tabela 1. Descrição dos ATOS sobre as quantidades de IAs.

Nº do ATO	Data Publicação	Nº de IAs
ANEXO	29/09/2017	547
1947/2017	02/12/2017	36
118/2018	23/02/2018	36
1315/2018	01/09/2018	3
1155/2019	04/09/2019	173
1578/2021	30/09/2021	73
322/2022	10/03/2022	13
1137/2022	23/06/2022	43
1807/2022	16/09/2022	34
2274/2022	30/12/2022	25
1366/2023	14/06/2023	835
1393/2023	16/06/2023	1
1137/2022(Retificação)	06/07/2023	102
Total de IAs a serem taxados	-	1921

Fonte: Elaborado pela autora, dados coletados das publicações do diário de estado de MG.

A Tabela 1 apresenta os números de IAs de acordo com cada ATO publicado, que deverão ser taxados e entregues até a data final estipulada pela SEE-MG. Observa-se que é um total de 1921 (um mil, novecentos e vinte e um) IAs, ou seja, um número além da capacidade dos 7 servidores disponíveis para execução desta tarefa. A Tabela 2 demonstra o tempo médio de processamento de um IA de forma segura, levando em consideração todas as etapas listadas no mapa mental (Imagem 1).

Tabela 2. Cálculo do tempo gasto de taxaço de um IA

Etapa	Tempo gasto
Pesquisar os dados do servidor	00:10
Conferir o cargo e o salário do servidor	00:10
Analisar as folhas de pagamento	00:30
Elaborar a planilha manual com os valores	00:30
Lançar os valores apurados no sistema	00:30
Preencher a autorização de pagamento	00:10
Assinar e Arquivar o documento	00:10
Tempo médio gasto para taxaço de um IA	02:10

Fonte: Elaborado pela autora com dados observados no próprio setor de pagamento da SRE – Pará de Minas

Para confirmar a sobrecarga de trabalho do setor, considerou-se o tempo médio apresentado na tabela 2 e os dados descritos no quadro 1: os dias úteis e o tempo disponível de trabalho diário de cada servidor do setor de pagamento, assim tem-se:

$$\text{N}^\circ \text{ total de IAs} / \text{N}^\circ \text{ de taxadores} = \text{N}^\circ \text{ de IAs por taxador}$$

$$\text{N}^\circ \text{ de IAs por taxador} / \text{N}^\circ \text{ de dias disponíveis} = \text{N}^\circ \text{ de IAs por dia}$$

Cálculo da razão:

$$1.921 \text{ IAs} / 07 \text{ taxadores} = 274,4285 \text{ IAs p/ taxador}$$

$$274 \text{ IAs} / 22 \text{ dias} = 12,4740 \text{ IAs por dia.}$$

Quadro 1. Dados informativos do setor de Pagamento SRE – Pará de Minas

Nº de Taxadores	7
Tempo de trabalho de cada Taxador por dia	07:30
Nº médio de IAs taxados/Tempo de trabalho	3,913043478
Dias de trabalho disponíveis	22

Fonte: Elaborado pela própria autora, frente a observação do funcionamento do setor.

Considerando o tempo disponível de trabalho para cada servidor (07h30min), este poderia calcular de forma consciente um número de 04 IAs por dia (Tabela 2), mas frente a esta

demanda urgente, este precisará calcular 12 IAs ao dia, para que a meta final seja atingida. Comprovando que o mesmo se encontra em exaustão de trabalho. Este esgotamento, frente a falta de um motivo para impulsionar o trabalho dos servidores, tende a dificultar seu desenvolvimento e possivelmente irá comprometer o prazo de entrega da tarefa.

No setor de pagamento não houve uma menção formal de uma recompensa ao longo das observações realizadas. O que se observou foi acúmulo de trabalho e “pressão” para a finalização da tarefa, o que leva à desmotivação do colaborador. Para Gois (2011) a motivação é ter um motivo para executar seu trabalho da melhor forma possível, diante desta colocação pergunta-se: Qual motivo impulsiona estes servidores na execução deste trabalho? Por mais que a resposta seja nenhuma, há um outro lado para esta situação, afinal esta tarefa por mais cansativa que seja, levará um benefício ao servidor que receberá este valor, o que foi observado na pesquisa de Morais (2021), quando este autor percebeu que o benefício que um colaborador causa na sociedade, o motiva a continuar seu trabalho. Neste momento pergunta-se: será que este benefício isolado motivará os servidores?

Promovendo uma discussão sobre a pergunta anterior, observa-se que Teoria da expectativa, traz questionamentos sobre este assunto. Quando Bergue (2010) fala desta teoria, ele diz que a intensidade do esforço de uma pessoa está ligada à expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado por ela percebida. O que permite inferir que talvez apenas contribuir para auxiliar a sociedade, não seja a motivação que permite aos servidores se dedicar de forma harmoniosa e com empenho.

Interiorizar a sua importância na sociedade, com a nobre missão de servir à comunidade, não consegue sozinha motivar os servidores públicos na solução dos vários problemas observados e descritos. Neste momento, se faz importante entender que os fatores extrínsecos não podem ser menosprezados, uma vez que estes fatores também desempenham forte importância para melhores condições de trabalho e satisfação pelo seu trabalho executado (Souto Maior, 2022).

Para Brunelli (2008) a falta de motivação dentro do ambiente de trabalho, resulta em incertezas e inseguranças, como também interfere na qualidade e produtividade, levando a baixa produtividade e falta de comprometimento. Todos os fatores elencados pela autora, entram em conformidade com os dados coletados, uma vez que o curto período de tempo, a pressão e o número alto de cálculos a serem feitos gera insegurança e afeta a qualidade, o que pode levar a um número alto de tarefas a serem refeitas, ou a transtornos posteriores frente aos pagamentos que serão efetuados.

Frente às potencialidades da motivação para o ambiente de trabalho, é importante que o funcionário se torne motivado e incentivado, diante da desmotivação causada por tanta burocracia ou tantos processos desnecessários executados no dia-a-dia (Morais, 2021). Tal fato se observa na íntegra ao se considerar os tantos procedimentos que o setor de pagamento da SRE realiza diariamente. A exaustão e a falta de reconhecimento muitas vezes intensificam esta desmotivação, o que acaba comprometendo o trabalho, e demandando maior esforço dos servidores.

Segundo Gondim e Silva (2004), cabe ao gestor ter clareza quanto ao que motiva seus colaboradores, o que permite alcançar a meta estipulada e contribuir para o desempenho do trabalho. Desta forma, seria interessante que a SEE-MG, ao publicar a severidade e urgência desta tarefa, pensasse em algo que motivasse seus servidores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o local de desenvolvimento do seguinte trabalho, observa-se a necessidade da construção de um mecanismo de intervenção (Tabela 3), o qual tivesse como principal objetivo intervir de forma significativa e eficaz na dinâmica de trabalho no setor de pagamento. Desta forma, por meio da observação e acompanhamento propõe-se a elaboração, pelo setor de Tecnologia da Informação da SEE, de uma planilha que seja integrada ao sistema PRODEMGE, de onde os dados funcionais dos servidores serão migrados de maneira automática após as informações primárias quanto ao nº do MaSP, nº de admissão e vigência do benefício.

Tabela 3. Proposta de Intervenção

AÇÃO	Proposta para reduzir o tempo utilizado nos cálculos dos benefícios concedidos aos servidores da SRE e diminuir a margem de erros nos resultados obtidos.
AGENTE	Departamento de Tecnologia da Informação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
MODO	Elaboração de uma planilha em Excel padronizada e integrada ao sistema PRODEMGE
EFEITO	Agilizar e otimizar o processo de cálculos, diminuindo o tempo e a probabilidade de erros.
DETALHAMENTO	<p>Ao receber o informativo de alteração o supervisor de taxaço deverá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conferir no documento as principais informações do servidor de acordo com o sistema PRODEMGE (matrícula, número de admissão, tipo do benefício e sua vigência); ▪ Informar na planilha os dados principais para que o cálculo seja efetuado automaticamente; ▪ Inserir no sistema os valores apurados; ▪ Preencher e assinar a autorização de pagamento; ▪ Datar, assinar e arquivar o informativo de alteração na pasta do servidor. <p>O processo ficará mais simples, ágil e mais seguro.</p>

Fonte: Elaborada pela própria autora.

Ao copiar os dados do sistema, fazer os cálculos e lançamentos dos resultados manualmente, a probabilidade de erros é alta e uma planilha com preenchimento automático referente aos dados da situação funcional do servidor aumentará a agilidade e confiabilidade no processo, evitando assim a necessidade de um retrabalho.

A atual situação do setor demonstra o quanto o mesmo se encontra em desacordo com as teorias de motivação e toda a abordagem teórica sobre o assunto. Se observa que a desmotivação dos servidores é algo que tende a comprometer o trabalho e a desencadear erros, que se não forem corrigidos resultarão em impactos negativos cada vez maiores.

Retomando o objetivo central do trabalho, observa-se que o mesmo foi atingido com sucesso, uma vez que foi detectado que a principal desmotivação do setor de pagamento é o excesso de trabalho, o curto período de tempo, a pressão para sua execução, ou seja, a sobrecarga resultante da demanda de trabalho. Pode-se dizer que quando implementada a proposta de intervenção, esta irá contribuir de forma efetiva na dinâmica de trabalho, o que consequentemente leva a motivação do setor.

Como proposta para novos estudos, considera-se que a aplicação de um questionário a todos os colaboradores do setor, conduzirá um estudo mais efetivo da opinião dos servidores e consequentemente uma análise mais ativa do problema detectado. Outro importante ponto a ser abordado em um novo estudo, é analisar o setor como um todo, considerando também as demais funções executadas pelos servidores que impactam na rotina de trabalho. Ao longo da análise referencial, percebeu-se que a gestão exerce um importante papel na motivação/desmotivação, o que permite inferir que analisar como a gestão conduz o trabalho no setor, se torna também um importante assunto em um novo estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco. **Fatores de Motivação no Trabalho**. 2018. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, p. 20-42, 2010.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008.

BUZAN, Tony; DOTTINO, T. **Mapas mentales**. Editorial Urano, 1996.

CHUEKE, Gabriel Vouga; LIMA, Manolita Correia. **Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios**. Revista Espaço Acadêmico, v. 11, n. 128, p. 63-69, 2012.

FERREIRA, André. **Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 2006.

GOIS, George da Silva. **Motivação: Uma Análise do Comportamento do Indivíduo Dentro das Organizações**. Administradores, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: teoria e pesquisa, v. 22, p. 201-209, 2006.

LORANDO, Tatiane Roberta dos Santos Pires; SAPIENZA, Rodrigo; DA COSTA, Elvio Carlos. **Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional**. Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 363-375, 2020.

LIMA, Regina Celia Montenegro de. **Informação para o desenvolvimento e a formação de recursos humanos especializados**. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MENDES TÉ, Waldir Pedro. **Motivação no serviço público: estudo de caso na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Redenção-CE**. 2017.

MCSHANE, Steven L.; VON GLINOW, Mary Ann. **Comportamento Organizacional-6**. AMGH Editora, 2014.

MORAIS, Rodrigo Magnus Santos de. **Motivação no trabalho no contexto da pandemia da Covid-19**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

NUNES, Débora Rezende Aguiar; MAIRINK, Carlos Henrique Passos; DE SOUSA, Michele Faria. **Práticas de gestão para capacitação e motivação de pessoas na administração pública**. Inquérito: Iniciação Científica, v. 2, n. 2, 2022.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Sobre Administração, 2011

SILVA, José Irivaldo Alves Oliveira; ARAÚJO, Najara Medeiros De. **Motivação no Serviço Público Motivation in the Public Service**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 16, n. 3, 2022.

SOUSA, Felipe Neris Torres; LEITE FILHO, Carlos Alberto Pereira; CHAGAS, Klayndson Teixeira. **Fatores que Influenciam na Motivação dos Servidores Públicos: Prefeitura Municipal de**. Revista de Administração e Contabilidade da FAT, v. 13, n. 1, 2023.

SOUSA, Tatiana Carneiro. **A Importância da Motivação no Trabalho na Esfera Pública**. 2018.

SOUTO MAIOR, Paulo Victor da Cruz. **Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

TRIERWEILLER, A. C.; VEFAGO, Y. B.; LIMA, F. S.; FERREIRA, F. J. **Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira**. Revista Competitividade e Sustentabilidade, v. 7, n. 3, 2020.

VENTURA, Magda Maria. **O estudo de caso como modalidade de pesquisa**. Revista SoCERJ, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Saraiva Educação SA, 2020.