

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Lídia Nara Pires Corrêa**

**GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO:**

**Uma análise da motivação para o trabalho no setor de Inspeção Escolar da  
Superintendência Regional de Ensino de Guanhães**

**Belo Horizonte - MG  
2023**

**Lídia Nara Pires Corrêa**

**GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO:**

**Uma análise da motivação para o trabalho no setor de Inspeção Escolar da  
Superintendência Regional de Ensino de Guanhães**

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

Orientadora: Dra. Deise Luíza da Silva Ferraz

Belo Horizonte - MG  
**2023**

Ficha catalográfica

C824g  
2023      Corrêia, Lídia Nara Pires.  
            Gestão de pessoas e motivação [manuscrito]: uma análise da  
            motivação para o trabalho no setor de Inspeção Escolar da  
            Superintendência Regional de Ensino de Guanhães / Lídia Nara  
            Pires Corrêia. – 2023.  
            1 v.  
  
            Orientadora: Deise Luíza da Silva Ferraz.  
  
            Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas  
            Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
            Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Ferraz, Deise Luíza da  
Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-  
Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Fabiana Santos - CRB-6/2530  
Biblioteca da FACE/UFMG. – FS/54/2024



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

## FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: **LÍDIA NARA PIRES CORRÊIA**, Nº. DE REGISTRO: **2022708479**

TRABALHO FINAL: **“GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO: Uma análise da motivação para o trabalho no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães”**.

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 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Profa. Dra. Deise Luiza da Silva Ferraz (Orientador CEPEAD/UFMG)

Profs. Dra. Sabrina Espinele da Silva (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/UFMG)

Prof. Me. Cássia de Oliveira Ferreira (Membro da Banca Examinadora CEP/UFMG)



Documento assinado eletronicamente por **Deise Luiza da Silva Ferraz, Professora do Magistério Superior**, em 05/12/2023, às 16:32, 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 **Sabrina Espinele da Silva, Usuária Externa**, em 05/12/2023, às 17:13, 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 **Cássia de Oliveira Ferreira, Usuária Externa**, em 05/12/2023, às 19:00, 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 12/12/2023, às 18:35, 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](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **2870884** e o código CRC **21C42DF2**.

---

---

**Referência:** Processo nº 23072.275028/2023-55

SEI nº 2870884

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso expõe aspectos da motivação de servidores no serviço público do Estado de Minas Gerais, por meio da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, órgão pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. O estudo teve como base o grupo de Inspeção Escolar, em suas rotinas e atuações. Foram levantadas, por meio do método da observação não participativa e de enquete de pesquisa de opinião, questões referentes à hierarquia das necessidades de Maslow, para fins de identificar os itens que causam desmotivação no grupo pesquisado. O estudo apurado demonstra que várias são as influências que causam essa insatisfação entre os colaboradores, porém dentre todas, podemos destacar organização do trabalho, gestão de pessoas, política de reconhecimentos e incentivos. Percebemos que os estudos diante do assunto apurado ainda são escassos quando relacionados diretamente ao setor público. Este, com suas especificidades, consegue aproveitar muito do que se aplica no setor privado, mas não é possível o aproveitamento integral devido às diferenças existente entre os dois setores. Os resultados direcionam para uma proposta de intervenção a ser aplicada no setor estudado de forma a melhorar os resultados, tornando o grupo mais coeso, integralizado e unido em suas ações.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas, Motivação, Comportamento Organizacional.

## ABSTRACT

This end-of-course paper discusses aspects of the motivation of civil servants in the public service of the State of Minas Gerais, through the Guanhanes Regional Teaching Superintendence, an agency belonging to the Minas Gerais State Department of Education. The study was based on the School Inspection group, its routines and actions. Using the method of non-participatory observation and an opinion poll, questions were raised regarding Maslow's hierarchy of needs, in order to identify the items that cause not motivation in the group surveyed. The study shows that there are several influences that cause this dissatisfaction among employees, but among them we can highlight work organization, people management, recognition policy and incentives. We realize that studies on this subject are still scarce when they relate directly to the public sector. The public sector, with its specific characteristics, is able to take advantage of much of what is applied in the private sector, but it is not possible to make full use of it due to the differences between the two sectors. The results lead to a proposal for an intervention to be applied in the sector studied in order to improve results, making the group more cohesive, integrated and united in its actions.

**Key words:** People Management, Motivation, Organizational Behavior.

(Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version))

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 – OBJETIVOS .....</b>	<b>10</b>
– Objetivo Geral:.....	10
– Objetivos Específicos .....	10
<b>4 – METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>5 - DADOS COLETADOS.....</b>	<b>17</b>
<b>6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>7 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: .....</b>	<b>44</b>
– Quadro Resumo .....	47
<b>8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS: .....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>52</b>

## 1 – INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, recentemente, diante das relações interpessoais, sobre o comportamento humano, sobre a motivação de cada um, em referência ao mundo, às pessoas e ao que se exerce profissionalmente. Após um choque mundial, como foi a Pandemia do Coronavírus - COVID 19, usou-se muito o termo “empatia”. Pensando nas consequências emocionais e relacionais que a Pandemia do Coronavírus - COVID 19 ocasionou nas pessoas, e principalmente naquelas em que se convive diariamente, foi elaborado este trabalho, de forma a entender quais são suas atuais motivações para estarem presentes no serviço público.

Esta pesquisa tem por objetivo, realizar um estudo para identificação da motivação do servidor público atuante no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, o qual é um órgão público, vinculado à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Este órgão público foi criado por meio da Lei nº 9383, de 18/12/1986, publicada no Diário Oficial de Minas Gerais em 19/12/1986, e instalada no município de Guanhães - MG.

Mas o que significa “Motivação”? Chiavenato (2023) define Motivação no comportamento Organizacional como sendo um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Ou seja, a motivação é o que impulsiona o sujeito à prática de suas ações dentro do processo motivacional. Segundo Chiavenato (2023) Motivação (do latim *movere* = mover) é o conceito mais associado com a perspectiva microscópica do Comportamento Organizacional. Significa impulsionar e dinamizar as pessoas.

A partir do entendimento do que significa a motivação, passamos para o quê impacta nesta motivação dos Inspectores Escolares da superintendência Regional de Ensino de Guanhães: a extensão da rede de atendimento, o quantitativo de pessoas, e a quantificação das atividades relacionadas ao setor impactam nas realizações das tarefas em tempo hábil e na qualidade da entrega. A falta de qualidade provoca retorno de processos, retrabalho, e morosidade no alcance dos objetivos.

Isso acaba fazendo com que os resultados do grupo fiquem abaixo das expectativas da chefia imediata. O que gera um desconforto diante das situações vivenciadas e automaticamente, desmotivação entre os entes participantes do grupo. É compreensível que em uma rede que visa resultados, a motivação acabe ficando em segundo plano, porém, a falta da motivação em realizar as atividades de forma eficiente, acarreta em um reconhecimento abaixo do esperado pela organização pública em questão.

No ano de 2019, o Governo do Estado de Minas Gerais, por meio do Governador Romeu Zema, conforme Decreto nº 47.686/2019, XI, „a“, criaram a Assessoria de Inspeção Escolar, subordinada à Subsecretaria de Articulação Educacional do Estado de Minas Gerais, e no ano de 2023, por meio da Lei 24.313/2023, VI, „b“, foi criada a Superintendência de Regulação e Inspeção Escolar. A partir disso, o Serviço de Inspeção ganhou amplas visibilidades na rede, e com ela várias atribuições e acompanhamentos sistêmicos vieram para a responsabilidade do Inspetor Escolar.

Para a execução de suas atribuições, os Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Guanhães encontram várias dificuldades como, por exemplo, disponibilização de veículos oficiais para ter acesso às escolas que não possuem linha regular de ônibus, como é o caso das escolas de Zona Rural dos municípios atendidos. Vale destacar que essa regional, possui uma malha viária terrestre considerável, mesmo desconsiderando as escolas municipais. Estradas estas, que nem sempre são transitáveis, principalmente em períodos de chuva.

Portanto, estes, entre outros fatores impactam diretamente na motivação dos Inspectores Escolares atuantes nesta regional, levando ao adoecimento da equipe e desmotivação. Uma vez desmotivada, a equipe tende a criar unidades de conflito entre si, e entre os demais setores do órgão, pois o servidor desmotivado não tem empatia pelo colega que está em dificuldades, ou passando por ela.

Este **Plano de Intervenção** visa rever as atitudes tomadas dentro do grupo, visando recuperar a motivação existente, de forma a promover a construção de laços de união e empatia, e a partir disso, promover o retorno em resultados positivos. Promover a autoconfiança do grupo, para que o mesmo seja confiante em suas colocações nas escolas, e tenha condições de

transmitir seus conhecimentos com segurança e de forma pontual, junto aos orientados por ele.

A partir das Teorias da Motivação, visa-se por meio da teoria de Maslow, identificar a melhor forma de reverter esse quadro motivacional na equipe de Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Guanhães, e posteriormente, diante dos resultados, essa prática poderá ser aplicada nos demais setores da regional.

Chama-se Teoria da Motivação, a reunião de literaturas que estudaram essa parte do comportamento humano organizacional. BERGUE (2020, p. 162) define a motivação como um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade, seja de um estado de satisfação. Dessa forma, espera-se que com esse Estudo, possamos **propor um plano de intervenção a partir da identificação dos fatores motivacionais que impulsionam a equipe na realização de suas funções.**

Estudos, como o de Martins (2019, p.15), cita conforme Filho (2007) que o salário é utilizado para contratar ou reter uma pessoa, pois há de ser considerado que mesmo recebendo um bom salário, os funcionários, depois de certo tempo, o incorporam ao seu orçamento e o internaliza como algo normal e costumeiro. Desta forma, revelam que a motivação inicial para acesso em um serviço público é a estabilidade funcional e financeira, mas percebe-se que, com o tempo, essas motivações vão se tornando vãs. E deixam de ser a motivação principal para sua permanência, naquela função.

Estudos sobre “o quê” motiva o servidor público, como Martins (2019), Câmara (2021) e Oliveira (2022), já realizados serão a base desse trabalho que visa, após operacionalizado, obter Inspectores Escolares mais motivados, para que suas ações sejam mais pontuais e que possam também motivar as equipes escolares com as quais estão diretamente trabalhando.

No objetivo do estudo, este trabalho será estruturado de forma a apresentar um paralelo entre a teoria da motivação de Maslow e a realidade dos Inspectores Escolares atuantes. Foi escolhido esse autor como referência uma vez que identificamos esta como sendo a que mais se enquadra à realidade do servidor público, para por meio dela conseguirmos identificar a

situação de motivação dos Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães.

No primeiro momento, faremos uma explanação sobre o que é motivação, logo após será feita a identificação das características da equipe, levantadas por meio da observação não participativa e da coleta de informações por meio de Pesquisa de opinião, e por fim, a confirmação da teoria com os dados obtidos, a proposta de intervenção e a conclusão. O resultado que se espera, são profissionais mais motivados e engajados no atendimento às necessidades da organização pública à qual estão vinculados.

## **2 – OBJETIVOS:**

### **– Objetivo Geral:**

O quê desmotiva os servidores atuantes na equipe de Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães?

Propor um plano de intervenção motivacional na Superintendência Regional de Ensino de Guanhães a partir do diagnóstico dos fatores (des)motivacionais que influenciam na realização das funções dos Inspectores segundo a opinião destes servidores ativos.

### **– Objetivos Específicos:**

Os objetivos específicos

- Identificar a opinião dos Inspectores/as sobre os fatores presentes no trabalho que os motiva;
- Identificar a opinião dos/as Inspectores/as sobre os fatores presentes no trabalho que os desmotivam;
- Elaborar um projeto de intervenção motivacional.

### 3 – REVISÃO DE LITERATURA

O tema “motivação” vai além das perspectivas das respostas para as perguntas: “O que te motiva? Como te motiva? Por quanto tempo te motiva?”. A motivação é algo a ser constantemente incentivado, explorado, perseguido, assim nos explica Chiavenato (2023), a motivação depende basicamente de direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência (necessidade). Assim o esforço em alcançar determinado objetivo, embasado em seus desejos individuais, é que irão proporcionar essa “alavanca” da motivação.

Uma forma de exemplificar essa teoria, é que no artigo “Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da Cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR”. Identificou-se que a motivação é um ponto de atenção e de grande importância dentro de uma instituição, seja ela pública ou privada, pois por meio do estudo realizado na cooperativa, identificou-se que a motivação dos colaboradores tem o poder de elevar a vantagem das empresas diante das demais, em forma de competitividade.

Os colaboradores motivados tendem a realizar as suas funções com mais dedicação, de forma que os resultados almejados sejam atingidos. Conforme Borges (2020, p.82), as políticas e práticas de Gestão de Pessoas passaram a não ser uma despesa para as organizações, mas sim, podem ser a vantagem competitiva da empresa, uma vez que funcionários motivados perfilados com os objetivos corporativos se tornam ativos valiosos no atual ambiente concorrencial.

Nesse contexto, verificou-se também que a motivação está diretamente ligada ao clima da organização. O clima organizacional está diretamente ligado à satisfação do colaborador no trabalho. Assim, o artigo “Gestão de pessoas, ambiente organizacional e motivação: estudo de caso em uma organização pública municipal”, identificou que o clima organizacional, tem influências na motivação dos servidores públicos atuantes, e ainda que essa motivação esteja interligada ao setor de atuação do servidor, na instituição, conforme Martins (2019, p.17) o clima organizacional exteriorizado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros.

No setor público, a motivação vai além dos reconhecimentos financeiros. Esse acaba por ser um incentivo, mas não sua motivação principal. Muitos desses motivos estão diretamente relacionados ao tipo de atividade exercida dentro da organização e a visão que o público atendido tem desse setor, o reconhecimento externo tem grande influência na motivação de um servidor público.

Para entender como funciona o processo motivacional, Chiavenato (2023) o define como sendo um processo cíclico, que passa pelos seguintes estágios: primeiro a pessoa está em estado de equilíbrio consigo e com o ambiente; segundo, o surgimento de uma necessidade desequilibra este estágio e causa o impulso; terceiro, na constância do desequilíbrio, o sujeito sai em busca de suprir essa necessidade; o sujeito irá agir de forma a focar na satisfação de sua necessidade causada pelo desequilíbrio; quarto é a satisfação da necessidade, pelo desejo alcançado; em tese este ciclo teria sua conclusão com a satisfação da necessidade alcançada, porém ele retorna, como um ciclo ao ponto inicial, provocando uma nova busca.

Assim, no artigo “Liderança e motivação: uma revisão bibliográfica”, Souza (2021, p.31) define que todo ciclo motivacional envolve a motivação da pessoa para com o desempenho da atividade exercida. Esse ciclo é composto pelo “incentivo, estímulo, tensão, comportamento, ação, equilíbrio e ações”. Sendo assim, a vontade do sujeito em exercer determinada função, é a base para a motivação da atividade exercida. O empenho no exercício caracteriza sua motivação, o que o sujeito aplica na execução da ação e com qual intensidade esse empenho pode ser medido ou sentido.

Tal como o desequilíbrio causado por necessidades intrínsecas, pode causar um impulso, que leva a uma ação (objetivo), para assim, passar pelo processo cíclico da motivação, também encontramos as necessidades extrínsecas, que são as que partem do ambiente, levando o sujeito a tomar atitudes que irão influenciar suas ações e metas.

Assim, pode-se perceber pelo artigo “Gestão de Pessoas: Círculos da Vida” de Silva (2021), como a influência dos colegas de trabalho tem papel fundamental no desenvolvimento e motivação do servidor (interferências extrínsecas), no texto fica claro que o grupo de traba-

lho pode influenciar no resultado da empresa, isto porque um grupo motivado tende a motivar os demais grupos dentro da instituição.

Da mesma forma, um grupo desmotivado, tende a desmotivar os demais grupos existentes dentro da empresa. No texto, são evidenciadas as relações interpessoais e a importância dela dentro da construção de um clima organizacional favorável ao alcance dos objetivos da instituição, seja esta pública ou privada.

O bem-estar dos colaboradores influencia no atendimento ao público e na execução das ações desenvolvidas pela instituição. Assim, Silva (2021, p.5) diz que as relações interpessoais são vínculos de importância significativa para os seres humanos, revelam que uma pessoa pode influenciar atitudes e comportamentos de outras.

A base do comportamento organizacional são as relações interpessoais, pois assim em uma de suas definições, Chiavenato (2023) coloca que o estudo do Comportamento Organizacional é primeiramente relacionado com a dinâmica do comportamento psicossocial, interpessoal e organizacional.

Em complementação à teoria do artigo anterior, “Gestão de Pessoas: Círculos da Vida.”, temos outro ponto de vista (pela ótica da liderança), diante das interferências intrínsecas e extrínsecas, nele é possível identificar que a motivação do sujeito é movida por meios intrínsecos, ligada à vontade do sujeito e os meios externos, extrínsecos, só terão influência se tiverem a capacidade de movimentar o interior do agente executor da ação.

Assim, no artigo “Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. Boletim do Gerenciamento.”, Israel (2021, p.) define que a Teoria da Liderança Transformacional, marcada por correntes de liderança que consideram que a motivação dos liderados não provém de modo extrínseco à pessoa, mas pelo contrário, está ligada a aspectos intrínsecos. Assim, não é possível a ação, sem que haja um movimento de necessidade de vontade em se praticar/agir.

Percebe-se então, que o relacionamento interpessoal, tem grande destaque dentro da motivação das pessoas. Uma outra forma de incentivar essa interação dentro da organização, seja ela pública ou privada, é a promoção de reuniões de equipes e as confraternizações. Estes

momentos de descontração, fora do ambiente regular de trabalho, possibilitam o diálogo entre as equipes que não se encontram com regularidade, em decorrência da característica do trabalho ou até pelo horário a ser cumprido na organização.

O artigo “A confraternização empresarial e seus efeitos sobre a motivação dos membros da empresa Júnior de Consultoria-EJCON na Gestão de 2022.”, assim Oliveira (2023, p.12) cita Freud da seguinte forma que para Freud a motivação está ligada às forças internas que motivam o comportamento humano e são representadas pelos instintos, que fornecem uma fonte contínua e fixa de estimulação.

E também relaciona McClalland da seguinte maneira "McClalland no livro O Livro da Psicologia (2012), aponta que a “motivação é um componente essencial para o desempenho profissional”." (Oliveira, p.13). Por meio dessa relação, Oliveira aponta que o desempenho profissional está diretamente ligado à motivação. O texto ainda aponta a satisfação e a insatisfação como resultantes da motivação ou desmotivação e que a confraternização empresarial, atua como impulso motivacional para os colaboradores.

#### 4 – METODOLOGIA

Com o intuito de identificar estes motivos, foi utilizada a metodologia da observação não participante, juntamente a dados recolhidos por meio de coleta de opiniões, onde os servidores envolvidos tiveram a oportunidade de expor seus anseios e inquietações por meio de um formulário com questões fechadas, onde cada pergunta continha três respostas a serem analisadas e aquela com a qual o servidor mais se identificasse seria a escolhida.

O formulário de opinião foi elaborado tendo por base as teorias da motivação de Maslow. Como forma de identificar o que motivava o ser humano, Maslow encontrou, com sua teoria, que a motivação tem como base a “hierarquia das necessidades”. Chiavenato (2023) explica que o fundamento da sua teoria (teoria de Maslow) é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência no comportamento humano.

Para Maslow, a hierarquia das necessidades pode ser organizada em: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades de estima; e necessidades de autorrealização. Escolhemos essa teoria, por se tratar da que mais se adéqua à situação de rotina dos servidores públicos do Estado de Minas Gerais, em relação a seus meios de ingresso e valorização de servidores.

O tempo para confecção deste trabalho foi de 02 (dois) meses, e pôde contar com a contribuição dos colegas atuantes no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães – MG.

O método utilizado para a coleta das informações, para a construção deste trabalho de conclusão de curso, foi pautado nos elementos do Instrumento de Pesquisa da Observação não participativa, conforme BIROCHI (2015, p. 101) a coleta de dados através da observação é uma técnica que visa à obtenção de informações e dados do campo empírico onde o observador empresta os seus recursos sensíveis (visão, audição, tato, olfato, paladar, etc.) para o exame dos fenômenos estudados.

Portanto, por meio da Observação não participativa, este Trabalho de Conclusão de Curso foi elaborado, buscando a identificação da causa da desmotivação entre os colaborado-

res atuantes no Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães.

Por meio de observações sistemáticas, de caráter exploratório, tendo como base elementos como: os sujeitos, o cenário e o comportamento social. E ainda por meio das categorias propostas por LOFLAND (atos, atividades, significados, participação, relacionamentos e situações) e BURKE (ato, cena, agente, agência e propósito). Dentro de uma perspectiva de pesquisa qualitativa.

Para fins de levantamento de dados mais precisos para concretizar o que se foi observado, foi utilizada a metodologia da pesquisa de enquete de opinião, e para isso foi elaborado um roteiro de Pesquisa de Opinião, para que os colaboradores envolvidos, pudessem manifestar seus anseios por meio de um questionário composto por 20 (vinte) questões de múltipla escolha, direcionadas às rotinas do grupo, e associadas à teoria da motivação de Maslow. O questionário foi elaborado para que não houvesse distorções na interpretação das respostas marcadas pelos colaboradores.

A pesquisa de enquete de opinião foi elaborada por meio de Formulários Google, no qual foram geradas informações a partir das respostas dos colaboradores. O questionário foi disponibilizado diretamente aos Inspetores, por e-mail, por um período de 7 (sete) dias, para que pudessem se organizar para responder de forma tranqüila e eficiente. A disponibilização foi feita para os 23 (vinte e três) Inspetores ativos, e obtemos 14 (quatorze) respostas.

Tendo, portanto, essas duas metodologias, de pesquisa e observação não participativa em mãos, foram possibilitadas a construção deste trabalho de conclusão de curso, de modo a unir teoria e situação real, para exemplificar e servir de base para este estudo.

## 5 - DADOS COLETADOS

Foram utilizados nesta pesquisa dados colhidos pelo método de observação não participante, para fins de elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso, no qual se pretende construir uma proposta de intervenção no setor de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, para assim, poder contribuir com o aumento da motivação para o trabalho no grupo em questão.

A equipe de Inspectores da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, conta com 23 (vinte e três) Inspectores Escolares atuantes, dentre essas 13 (treze) são efetivas e 13 (treze) são contratadas em cargo vago e/ou substituição.

Percebe-se a desmotivação entre os Inspectores Escolares à medida que surgem situações que demandam mais tempo em sua execução, ou em situações em que são geradas discussões sobre determinado trabalho/assunto. Não há uma comunicação homogênea no grupo, causando desencontro de informações prestadas às escolas. E em decorrência deste desencontro de orientações, surgem atritos dentro do grupo.

Assim, por meio do Instrumento de Pesquisa Observação não participativo, e do método de Pesquisa de Opinião, foi possível coletar os dados necessários que serviram de base para a construção deste trabalho de conclusão de curso.

## 6 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

Para fins de levantamento de dados que comprovem as teorias da motivação de Maslow, foi necessário a realização de uma pesquisa de opinião entre os servidores que atuam no serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães, para desse modo possibilitar a correlação teoria/vida real.

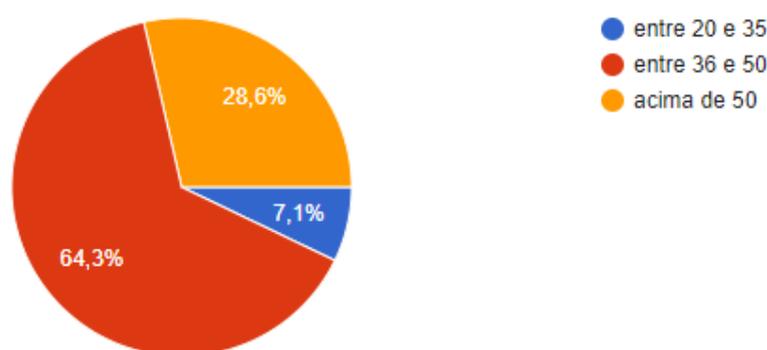
O questionário de pesquisa de opinião contou com 20 (vinte) questões de múltipla escolha, estas quais serão analisadas a seguir, fazendo uma correlação à Hierarquia das necessidades de Maslow, o questionário foi respondido por 14 (quatorze) colaboradores.

As duas primeiras questões foram direcionadas às características de idade e tempo de serviço dos servidores indagados. Foi possível com esses questionamentos, identificar o perfil de temporalidade idade/serviço como pode-se verificar a seguir diante da informação do quadro 01:

### Quadro 01:

#### 1 – Qual sua idade?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

## 2 – Há quanto tempo você atua no Serviço de Inspeção Escolar? (Tempo no Estado)

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

Por meio deste resultado percebe-se que os servidores atuantes, possuem idade entre 36 (trinta e seis) e 50 (cinquenta) anos em uma porcentagem de 64,3%, em relação ao número de respostas obtido. Quanto ao tempo de serviço atuando no setor de Inspeção, todos os servidores questionados responderam que possuem entre 01 (um) a 15 (quinze) anos de serviço em atuação no serviço de Inspeção Escolar.

Por meio destas respostas, identificamos que se trata de servidores com experiência de vida, pois já possuem idade cronológica relacionada à maturidade/experiência de vida, e em relação ao serviço, também não são iniciantes.

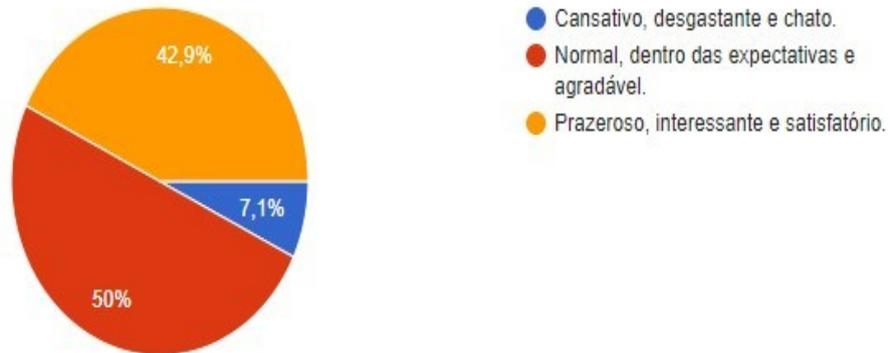
Seguindo pelo questionário, as seguintes questões, estão diretamente ligadas à Hierarquia das necessidades de Maslow. As questões foram direcionadas de forma a se identificar as necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

As primeiras necessidades a ser abordadas foram as **Necessidades Fisiológicas**, conforme segue quadro 02:

**Quadro 02:**

3 – O trabalho que você realiza, poderia ser classificado em:

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

4 – O seu salário é o suficiente para atender suas necessidades básicas, como: habitação, alimentação, descanso... etc.?

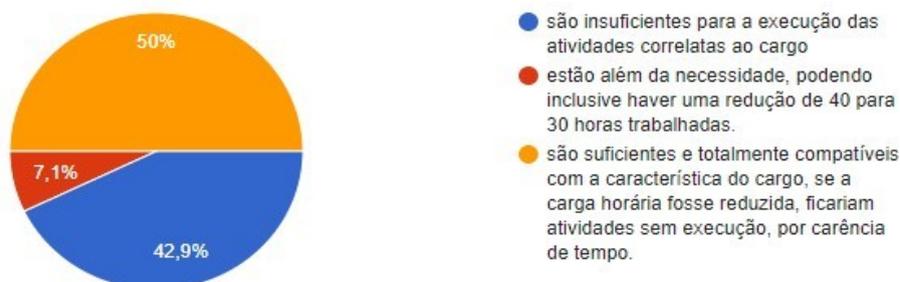
14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

5 – Sobre sua carga horária de trabalho de 40 horas semanais, você considera:

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

As necessidades abordadas pelas questões 03, 04 e 05, são as necessidades fisiológicas. Estas necessidades, conforme explicado por Chiavenato (2023), segundo a Teoria de Maslow, são as necessidades de alimentação, bebida, habitação e proteção contra a dor ou o sofrimento.

Chiavenato (2023), em sua explicação sobre as necessidades de Maslow, expõe que estas também são chamadas de necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo. Neste sentido, percebe-se que a base das necessidades do indivíduo está relacionada, segundo Maslow, às suas primeiras necessidades.

As necessidades de se manter nutrido e hidratado, poder garantir uma moradia digna e meios de se locomover, de poder ter qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, constando aí, períodos de descanso, viagens, e outros meios que proporcionem ao indivíduo prazer e satisfação. Um meio de se obter tudo isso, é a remuneração adquirida através do trabalho. O salário percebido pelo servidor, em quantidade adequada à natureza do trabalho, e bem administrada poderá proporcionar a aquisição e manutenção de todas as necessidades básicas acima elencadas.

Partindo para a análise dos gráficos obtidos por meio da pesquisa de opinião, percebemos que na questão classificação do trabalho que realiza 50% (cinquenta por cento)

dos colaboradores indagados, o classificaram como sendo “normal, dentro das expectativas, agradável.”, enquanto 42,9% (quarenta e dois vírgula nove por cento) classificaram como sendo “prazeroso, interessante e satisfatório.”, e apenas 7,1% (sete vírgula um por cento) das opções válidas classificaram como “cansativo, desgastante e chato”.

Diante desse quadro, percebe-se que a maioria classificou o trabalho realizado como sendo de bom a excelente, ou seja, gostam do que fazem. Porém a minoria que classificou como desgastante, podem não ter ingressado no serviço por gostar do que faz, ou da característica do trabalho, o que deve ser observado pela gestão do órgão, serve como um ponto de atenção para a chefia imediata.

Contrastando a isso, temos a segunda pergunta, dentro das necessidades fisiológicas, que é em relação à remuneração percebida, e 57,1% (cinquenta e sete vírgula um por cento) dos questionados, classificou o valor percebido em forma de remuneração como: “não é o suficiente, mas também não é pouco”.

Percebe-se que essa classificação remete à satisfação parcial das necessidades básicas elencadas por Maslow. Pode-se entender que dentre as necessidades desejadas pelos pesquisados, o salário percebido atende a algumas delas, mas não todas. Já nas questões “não, não é o suficiente, poderia ser melhor” e “sim, é o suficiente e atende a todas as minhas necessidades”, ficaram empatadas em 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento) das opções válidas.

O que quer dizer que uma parte está totalmente satisfeita com a remuneração percebida e a outra está totalmente insatisfeita.. Vale ressaltar que não foi considerada a presença de outras rendas na família, e sim a natureza do trabalho realizado, no intuito de medir a motivação que o salário percebido poderia influenciar.

Já na terceira pergunta, foi questionada a carga horária de trabalho, onde 53,8% (cinquenta e três vírgula oito por cento) dos questionados responderam que “são suficientes e totalmente compatíveis com a característica do cargo, se a carga horária fosse reduzida, ficariam atividades sem execução, por carência de tempo.”, desta forma, identifica-se que a maioria dos questionados estão satisfeitos com sua carga horária de trabalho, e acreditam que uma redução acarretaria em não cumprimento de metas e serviços.

Contrários a isso, 42,9% (quarenta e dois vírgula nove por cento) dos questionados acredita que a carga horária está pequena, em comparação às atividades correlatas ao cargo. Este é outro ponto de atenção a ser analisado pela chefia imediata, uma vez que, se consideram o período trabalhado insuficiente, pode estar havendo uma sobrecarga de trabalho em alguns e diminuição de carga em outros.

O excesso de trabalho poderá acarretar em absenteísmo e outros problemas. Silva (2021, p. 3-4) em seu artigo “Gestão de Pessoas: Círculo da Vida” expõe que segundo Palmieri e Cury (2007), citado por Kleemann (2015) em ambos os casos, se não houver atenção com algumas dificuldades específicas como insatisfação no trabalho, baixa utilização das potencialidades, rotina e inadequação das condições de trabalho, pode haver consequências como absenteísmo, diminuição no rendimento e um aumento de reclamações, causando sérias consequências na saúde física e mental dos colaboradores.

Ou seja, estes pontos básicos, envolvendo as necessidades fisiológicas devem ser constantemente acompanhados pela chefia imediata, a fim de interromper qualquer ciclo vicioso que possa contaminar o grupo e conseqüentemente o desmotivar.

Passamos agora para as **Necessidades de Segurança**, segundo a Teoria da Motivação de Maslow, conforme quadro 03:

### Quadro 03

6 – O cargo que você ocupa lhe proporciona: segurança (estabilidade)?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

8 – Você considera que em seu ambiente de trabalho, você possui autonomia para gerenciar suas atividades de trabalho?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023.

As necessidades abordadas nas questões 06 e 08 foram direcionadas para a necessidade de segurança, conforme a Teoria da Motivação de Maslow. Segundo Chiavenato (2023) em sua explicação sobre as Teorias de Maslow, necessidades de segurança são as necessidades de estar livre de perigos (reais ou imaginários) e de proteção contra ameaças externas ou ambientais. Estão também diretamente relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Assim entende-se que o indivíduo está sempre em busca de segurança, seja ela em seu ambiente de trabalho, seja ela em sua rotina de vida.

Passando para a análise do gráfico, é possível verificar que no quesito da pergunta “o cargo que você ocupa lhe proporciona segurança (estabilidade)?”, 42,9% (quarenta e dois vírgula nove por cento) dos questionados responderam que “sim, pois sou concursado (a), possuo cargo efetivo na rede.”. Quando se faz esse questionamento podemos identificar o diferencial do serviço público para com o privado.

A questão da estabilidade no serviço. A garantia de não ser dispensado apenas pelo fato de “não irem com a sua cara”. Conforme preza a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37, inciso II:

*“II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;”.*

---

Para garantia desse direito, o ingresso de servidores na carreira pública em caráter efetivo, dar-se há por meio de aprovação prévia em concurso de provas e títulos. Dessa forma, a aquisição da estabilidade acaba por se tornar um motivo importante para estarem atuando, mas não é motivação suficiente para o trabalho.

Os servidores em questão sentem segurança por estarem em um cargo efetivo, atendendo a um dos critérios da teoria de Maslow, mas isso não é o suficiente para que eles se sintam motivados.

Em contrapartida, 35,7% (trinta e cinco vírgula sete por cento) dos participantes da pesquisa, informaram que não, não sentem essa segurança. Para esse resultado de resposta, deve-se levar em consideração o número de convocados atuantes no grupo, e muitos deles com pouco tempo de serviço. O convocado não possui estabilidade, uma vez que é uma contratação temporária para suprir as necessidades de pessoal do magistério, conforme a resolução da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais nº 4784, de 04 de novembro de 2022.

Em relação à autonomia dentro do ambiente de trabalho para gerenciamento das atividades realizadas, 78,6% (setenta e oito vírgula seis por cento) dos questionados responderam que às vezes possuem autonomia para organizar sua rotina de atendimento, ficando isso muito a critério das demandas a serem atendidas. Por vezes, uma constante mudança no roteiro de atividades pode ser um critério de desmotivação, pois um trabalho que foi planejado para ser executado em determinado período, acaba por não ser concluído em decorrência de constantes alterações em suas rotinas de atividades. Isso ocasiona insatisfação nos executores das atividades e nos receptores do serviço.

Passamos agora para as **Necessidades Sociais**, conforme a teoria da motivação de Maslow. Conforme explicado por Chiavenato (2023) dentro da teoria da Motivação de Maslow, as necessidades sociais são as necessidades de amizade, participação, filiação a grupos, amor e afeto. Estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto. Diante desse raciocínio, foram elaboradas as questões 09, 10, 11 e 13, na tentativa de subtrair dos participantes da pesquisa, suas opiniões em relação a essa necessidade, conforme o quadro 04:

#### Quadro 04

9 – O seu ambiente de trabalho lhe proporciona um ciclo de amizades agradável?

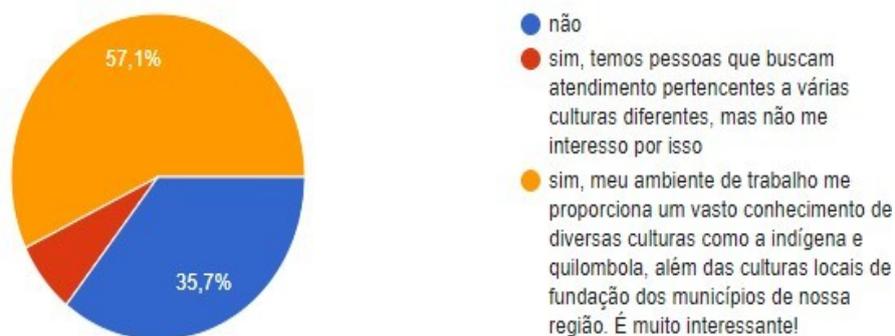
14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

10 – O órgão público que você trabalha lhe proporciona participação/integração em grupos sociais diversificados?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

11 – A sua chefia imediata possui perfil amigável e agradável?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

13 – Como você define o diálogo de sua chefia imediata para com seus subordinados:

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

Diante das respostas obtidas, podemos fazer a análise do quesito necessidades sociais para dentro e fora do ambiente de trabalho. É importante fazermos essa relação uma vez que a convivência entre os servidores no ambiente de trabalho costuma ser superior a 08 (oito) horas diárias, fazendo com que seu relacionamento interpessoal no trabalho, interfira em seu comportamento e conseqüentemente sua motivação.

Na questão 09 (nove), percebemos que 71,4% (setenta e um vírgula quatro por cento) dos participantes da pesquisa, responderam à pergunta “O seu ambiente de trabalho lhe proporciona um ciclo de amizades agradável?” que “sim, me proporciona, interajo com todos os colegas, dentro e fora do ambiente de trabalho.”. Ou seja, o ambiente de trabalho tem sim, a função e a possibilidade de criação de vínculos de amizade.

A amizade nesse ambiente proporciona interação, troca de experiências, compartilhamento de ideias e conhecimento de forma leve e criativa. Proporciona união do grupo e conseqüentemente seu fortalecimento. Silva (2021, p. 5) define que as relações interpessoais são vínculos de importância significativa para os seres humanos, revelam que uma pessoa pode influenciar atitudes e comportamentos de outras.

Assim, a motivação de um, passa para o outro, como um efeito em cascata, onde quem ganha com isso é a equipe e conseqüentemente a instituição. Cabe então à chefia imediata identificar estes pontos positivos, e agir sobre eles buscando o entrosamento e união da equipe.

Ainda nessa questão, 28,6% (vinte e oito vírgula seis por cento) dos colaboradores, indicaram que “sim, me proporciona, mas não me interessa, prefiro ser mais reservado(a)”; esse perfil (reservado), deve ser um ponto de atenção para a chefia imediata, visto que a não integralização do servidor na equipe, tende a interferir em suas atuações em atividades desenvolvidas em grupo. Já no quesito “não, não possuo nenhum tipo de amizade no trabalho”, não teve nenhuma marcação. Não houve servidor que se identificasse com essa resposta. E isso é um ponto muito positivo, uma vez que indica que de alguma forma, existem vínculos de amizade social no grupo, sejam elas estritamente profissionais ou profissionais e pessoais.

Na questão 10 (dez), por meio da pergunta “O órgão público que você trabalha lhe proporciona participação/integração em grupos sociais diversificados?”, 57,1% (cinquenta e sete vírgula um por cento) dos colaboradores responderam que “sim, meu ambiente de trabalho me proporciona um vasto conhecimento de diversas culturas como a indígena e quilombola, além das culturas locais de fundação dos municípios de nossa região. É muito interessante!”.

Por meio dessa resposta, identificamos que a maioria está satisfeita com o conhecimento de sociedade que o serviço lhe proporciona, de forma a ampliar seus conhecimentos diante das várias formas de crescimento e diversificação da sociedade que se formou no país em que vivemos. Contrária a essa resposta, 35,7% (trinta e cinco vírgula sete por cento) dos questionados, marcaram a resposta “não”, demonstrando que não consideram que o serviço não lhes proporcione esta participação/integração em grupos sociais diversificados, mesmo que a região seja rica em culturas variadas. E outros 7,1% (sete vírgula um por cento) reconhecem as diferentes formas de cultura, mas não se interessam, não acreditam que isso possa lhes proporcionar algum tipo de crescimento intelectual.

Essas duas últimas respostas demonstram grande desinteresse dos colaboradores diante da cultura e sociedade que atendem. Serve de ponto de atenção para identificação, pela chefia imediata, de “qual forma” está atuando este servidor, se não tem conhecimento da clientela que atende? Para que sua atuação seja pontual, o Inspetor Escolar deverá identificar os traços de sociedade que influenciam dentro da escola. Não há possibilidade do atendimento ofertado em uma escola de periferia, ser o mesmo em uma escola de uma localidade de melhor renda financeira e maior acompanhamento da família, e grande parte desses “influenciadores externos” se reflete dentro do ambiente escolar.

A questão 11 (onze) tem-se o seguinte questionamento “A sua chefia imediata possui perfil amigável e agradável?”, na qual obtivemos um percentual de 71,4% (setenta e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores marcando a opção “possui parcialmente, dependendo da demanda a ser atendida.”, o que podemos identificar, a partir dessa resposta é que mais da metade dos membros da equipe, considera que dependendo da demanda, da característica ou prazo, a chefia se posiciona de forma amigável e parceira.

O “chegar junto” às demandas a serem atendidas nem sempre acontece, conforme exposto pela equipe. Identificamos que o perfil de chefia fica mais voltado assim para o perfil de chefia e não de líder. Segundo Martins (2019) que cita Melo et al (2012) mencionam que o ambiente organizacional está exigindo postura mais adequada de seus líderes, sendo necessário que estes tenham *feeling* no trato com as pessoas.

Uma das características marcantes e importantes do líder e exatamente o trato com as pessoas que compõem a sua equipe. Visto que a postura do líder tende a variar entre autoritarismo e cooperativismo. O líder deve ser alguém que irá somar com a equipe, por isso o perfil amigável e agradável. De forma que permita a seus subordinados “liberdade” de questionamento e manifestação de opiniões. Um perfil avesso pode acarretar em inibição, constrangimento e momentos de desavenças no ambiente organizacional.

Dessa forma, 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores, manifestaram que a chefia “não” possui este perfil amigável e agradável. É importante destacar que este perfil está estritamente relacionado às ações que envolvem o serviço de

Inspeção Escolar, e não direcionamos quem são os envolvidos e nem os motivos aos quais os colaboradores responderam a esta questão com essa afirmativa. O que importa para levantamento de dados para este estudo, é que precisamos, para medir o grau de satisfação dos funcionários, do perfil predominante da chefia imediata.

E ainda, 7,1% (sete vírgula um por cento) consideram que a chefia possui sim perfil amigável e agradável, contribuindo para o crescimento da equipe e valorização do trabalho. Nesse sentido Martins (2019) ainda acrescenta no que tange à importância do líder, no que tange às pessoas, um líder necessita dar suporte aos subordinados, auxiliando-os em seu desenvolvimento, bem como reconhecendo seus esforços e resultados obtidos.

Na questão 13 (treze) foi abordada a seguinte questão: “Como você define o diálogo de sua chefia imediata para com seus subordinados:”, e no resultado obtivemos que 64,3% (sessenta e quatro vírgula três por cento) dos colaboradores definiram o diálogo com a chefia imediata como sendo “irrelevante, não entende do trabalho e não consegue dialogar de forma construtiva”.

Percebemos pela resposta que o relacionamento chefia/subordinado não possui a “fluidez” necessária para que o trabalho se desenvolva de forma harmoniosa. O papel do líder é possibilitar esse diálogo, transformando ações gerais em ações pontuais, de forma precisa e respeitosa, Oliveira (2022, p.95) aponta que o relacionamento que você e sua empresa estabelecem com os colaboradores é de extrema importância para a motivação no ambiente de trabalho, que deve ser acolhedor e confortável.

Isso quer dizer que o relacionamento entre o líder e seus colaboradores ou subordinados, é combustível para a motivação. Trata-se do apoio despendido para com o subordinado e as ações que ele deve desenvolver. Em uma organização onde os relacionamentos têm carência de diálogo, não existirão os alinhamentos necessários para o desenvolvimento adequado das ações. E como consequência deste, haverá descrédito da organização pela comunidade por ela atendida.

Contrário a este ponto de vista, 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores definiram o diálogo com a chefia imediata como sendo “relevante, consigo

dialogar de forma assertiva, trocamos idéias, e conseguimos por meio do diálogo maduro obter resultados mais precisos diante das situações a serem resolvidas”.

Isso quer dizer que uma pequena parte dos colaboradores considera o diálogo com a chefia algo importante, e que agrega valor em sua atuação. Uma postura que seria o ideal a toda equipe. Martins (2019) aponta que o desenvolvimento da liderança é de extrema importância, uma vez que existem diversas maneiras de liderar. Existem maneiras diferentes de liderar, mas elas devem andar em conjunto, para que toda a equipe tenha o mesmo desenvolvimento.

O líder não tem como agir de forma a garantir o desenvolvimento de apenas uma parte da equipe, ele deve procurar a melhor forma de liderar verificando o desenvolvimento individual. Martins (2019) cita que Bianchi, Quishida e Foroni (2016) mostraram que o desenvolvimento no aspecto individual e grupal constitui um tema importante para a capacidade de liderança. Isso porque o líder tem que estar envolvido no processo de liderança de forma integral, ele deve identificar o melhor em cada colaborador e trabalhar nisso, garantindo o máximo de desenvolvimento do indivíduo em busca do crescimento do grupo.

Dessa forma, analisamos que nas respostas obtidas, ainda 14,3% (quatorze vírgula três por cento) dos colaboradores responderam que o diálogo com a chefia é “muito ruim, não existe diálogo”, neste caso, estes consideram que não existe diálogo com a chefia. Seria possível o desenvolvimento do trabalho, sem este diálogo? Em uma organização, não se pode trabalhar no “cada um por si”. Tem-se necessidade de interligar as ações, pois todas dependem uma das outras, como uma rede, onde cada parte faz a diferença no todo. E cabe ao líder fazer os alinhamentos necessários para que o trabalho fique completo e seja realizado com a maior eficiência e eficácia.

É importante destacar que dentro do serviço público, todas as ações são importantes. Algumas são diretamente ligadas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais com prazos curtos a serem atendidas, outras fazem parte do dia-a-dia de atuação do Inspetor Escolar, conforme a Resolução SEE 4487/2021. Mas independente da origem/característica, são ações que necessitam de atendimento, ou seja, todas são prioridades e não devem ser

tratadas de forma diferenciada, devem ser organizadas de forma a serem atendidas dentro de seus prazos, favorecendo grupo e escola atendida. É neste ponto de organização do trabalho, que surge o perfil colaborador da chefia.

As questões 12, 14, 15 e 17, abordam as características das **Necessidades de Estima**, conforme a Teoria da Motivação de Maslow. Conforme explica Chiavenato (2023) as necessidades de estima são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e autoavalia, como autoestima, autoapreciação e autoconfiança. As questões aplicadas seguem conforme quadro 05:

#### Quadro 05

12 – Você considera sua chefia imediata “parceira”?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

14 – Você considera que o cargo que você ocupa, de Inspetor Escolar, é “bem visto”, na sociedade da qual você faz parte?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

15 – A sua comunidade (grupos sociais), e família, veem o cargo de Inspetor Escolar, como um cargo “importante”, dentro da hierarquia da Educação Estadual?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

17 – Na organização que você está incluído(a), é comum a realização de confraternizações envolvendo todos os setores?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

Na questão 12 (doze), levou-se em consideração, o papel da chefia imediata na estima do servidor. Por meio da pergunta “Você considera sua chefia imediata “parceira”?”, 71,4% (setenta e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores indagados, classificaram essa parceria como “considero parcialmente, dependendo da demanda a ser atendida.”. Por meio destas respostas, podemos verificar que a chefia imediata classifica as demandas a serem atendidas e as prioriza de forma diferenciada, e nem sempre oferece “suporte” consistente para que as ações possam se concretizar.

Ou seja, o papel de líder não está acontecendo em sua integralidade, promovendo assim um grupo “fraco”, onde o apoio da chefia não faz com que haja o desenvolvimento do grupo. Em linhas gerais, Martins (2019) expõe que em termos ideais, um bom líder hasteia a conseguir melhores resultados para as organizações, inclusive auxiliando no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho.

Dessa forma, com apoio e incentivo, o líder que se engaja na promoção do sucesso de sua equipe, tende a ser presente, motivador e firme em suas atitudes, e ainda promove o reconhecimento do sucesso da equipe/organização. Essa “ausência” da liderança promove momentos de queda da autoconfiança, e conseqüente, queda da estima. Em confirmação a

essa “ausência”, 28,6% (vinte e oito vírgula seis por cento) dos colaboradores, manifestou como “não considero”, a chefia imediata como parceira. Neste caso, torna-se necessária uma autoavaliação da própria chefia imediata, a fins de rever suas atitudes como chefia imediata, revendo os pontos que não estão de acordo com o papel de liderança.

Na questão 14 (quatorze), levou-se em consideração, como a natureza do cargo que ocupam influencia em sua autoestima. Foi questionado “Você considera que o cargo que você ocupa, de Inspetor Escolar, é “bem visto”, na sociedade da qual você faz parte?”, e 57,1% (cinquenta e sete vírgula um por cento) dos colaboradores, definiram como sendo “existe reconhecimento, mas não valorização”.

Pode-se perceber que os colaboradores reconhecem que seu cargo é visto com respeito pela sociedade na qual está inserido, mas não percebem valorização. Percebe-se também pelas respostas relacionadas às necessidades fisiológicas, que essa valorização pode estar relacionada aos valores salariais percebidos. Levando-se em consideração que a porcentagem que considera que o salário não é o suficiente, mas também não é pouco, conforme foi analisado na questão 04 (quatro) do questionário é a mesma que considera a não valorização.

Portando, identificamos, por meio das questões respondidas, que o salário influencia também na autoestima do servidor. Em contraste a isso, 35,7% (trinta e cinco vírgula sete por cento) dos colaboradores, acreditam que “existe reconhecimento e valorização do cargo pela organização e pela sociedade a qual pertencem”, e 7,1% (sete vírgula um por cento) acreditam que “não, não existe reconhecimento da sociedade a qual pertencem para o cargo”.

Assim, para os que acreditam que existe o reconhecimento entendemos que estão satisfeitos com as condições de trabalho e valorização conforme plano de carreiras da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em contrapartida, os que não acreditam nesse reconhecimento, não estão satisfeitos com as condições de trabalho e nem com a renda percebida pelo trabalho desempenhado. Caberá então à chefia imediata fazer esse filtro, do que está impactando na estima desse servidor, para que ele possa desempenhar suas funções de forma eficaz e eficiente.

Na questão 15 (quinze) temos a seguinte questão: “A sua comunidade (grupos sociais), e família, veem o cargo de Inspetor Escolar, como um cargo “importante”, dentro da hierarquia da Educação Estadual?”, e 100% (cem por cento) dos questionados responderam que “sim, consideram como um cargo de grande importância, pois acima dele, são somente os cargos de direção”.

Por meio desta resposta unânime, podemos concluir que no item “autoconfiança” referente ao cargo que ocupam, o grupo está satisfeito. Os colaboradores têm segurança em afirmar sua posição dentro da hierarquia da Educação Estadual Mineira. Eles sentem essa segurança e os grupos aos quais pertencem também lhes passam essa confirmação.

Dentro da necessidade de Estima, esse ponto é muito importante, pois afirmam os pontos de como a pessoa se vê e como se autoavalia. A partir do reconhecimento do que se tem a fazer e o que se pode e vai fazer, dentro das especificidades do cargo. Podemos identificar que quanto ao reconhecimento do cargo, todos estão alinhados e satisfeitos.

Na questão 17 (dezessete), temos a seguinte questão: “Na organização que você está incluído(a), é comum a realização de confraternizações envolvendo todos os setores?”, onde 100% (cem por cento) dos colaboradores, identificaram que “sim, somente em épocas especiais, como dia das mães, dos pais e natal”.

Por meio desta resposta, podemos identificar que falta na organização estratégias de valorização de metas alcançadas, comemorações como os aniversariantes do mês, ou mesmo um café compartilhado “sem motivos especificamente direcionados”. Assim Oliveira (2022) diz que na realização das confraternizações é possível perceber que ocorre aumento da interação e integração dos membros, o aumento da eficiência e da produtividade, assim como, momentos de descontração e o conhecimento da individualidade dos membros.

Promover momentos de descontração, conversação, e troca de experiências entre os diversos membros da organização, pode resultar em eficácia das ações. Momentos de reuniões como um café com o Diretor de setor a cada 15 (quinze) dias, e um com o superintendente a cada 3 (três) meses, de forma a alinhar ações, projetos, sem a formalidade de reuniões gerenciais, tendem a ser mais eficazes, pois não são cansativas e desgastantes como as

reuniões tradicionais. São atitudes e ações de liderança a serem analisadas e postas em prática pelas chefias.

As questões 07, 16, 18, 19 e 20, abordam as características das **Necessidades de Autorrealização**, das Teorias de Maslow. Conforme Chiavenato (2023) explica que as necessidades de autorrealização são as necessidades mais elevadas do ser humano e que o levam a se realizar maximizando suas aptidões e capacidades potenciais. Se formos hierarquizar, as necessidades de autorrealização ficariam em local de destaque, pois significam que o sujeito chegou ao seu ponto máximo de objetividade. Não que essa seja a finalização de seu objetivo de vida, mas que o objetivo hora almejado, foi alcançado.

Para que possamos fazer uma análise do que diretamente está ligada à autorrealização dos integrantes o grupo de Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Guanhães, vamos às questões conforme segue quadro 06.

#### Quadro 06:

7- Você possui, em seu ambiente de trabalho, liberdade para expor suas ideias e opiniões?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

16 – Você considera que seu trabalho, é algo fruto de constantes desafios?

14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

18 – Seus esforços de crescimento profissional (cursos de aperfeiçoamento entre outros) são impulsionados pelo órgão público que você atua?

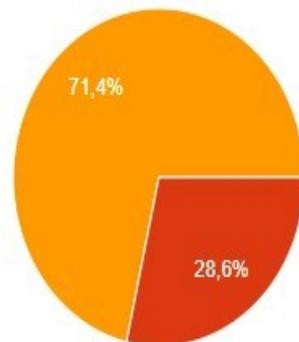
14 respostas



Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

19 – Como você classifica sua realização pessoal profissional fora do ambiente de trabalho?

14 respostas

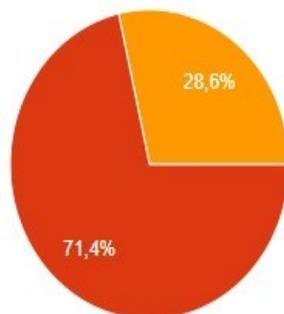


- não estou realizado pois não gosto do que faço
- parcialmente realizado, pois o meu trabalho me cansa muito, o que acaba impactando em minha satisfação pessoal fora do ambiente de trabalho.
- totalmente realizado, saio do horário de trabalho com a sensação de "dever cumprido", e posso descansar, para assim poder dar o "melhor de mim" no dia seguinte, totalmente recarregado(a)!

Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

20 – Como você classifica sua realização pessoal profissional dentro do ambiente de trabalho?

14 respostas



- não estou realizado pois não gosto do que faço.
- parcialmente realizado, pois não tenho nenhum reconhecimento quando me esforço para alcançar determinada meta, sem contar que o ambiente de trabalho é constantemente arrebatado...
- totalmente realizado, sinto imenso prazer em estar trabalhando neste órgão. Gosto das pessoas, do ambiente de trabalho (muito acolhedor), somos...

Fonte: Formulário Google, Pesquisa de Opinião, setembro 2023

Na questão 07 (sete), temos o seguinte: “Você possui, em seu ambiente de trabalho, liberdade para expor suas ideias e opiniões?”, 71,4% (setenta e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores informou que “às vezes sim, mas os argumentos e opiniões nunca são considerados”. Essa resposta corrobora com o questionamento sobre o diálogo com sua chefia, um percentual muito próximo alegou na questão 13 (treze) que o diálogo com sua chefia imediata seria irrelevante.

Mais uma vez voltamos nossa atenção para o quesito liderança influenciadora da satisfação no ambiente de trabalho. Dentro de uma organização a liberdade de expor ideias e opiniões, assim como essas ideias serem postas em discussão é muito importante para o colaborador que as expõe de forma a buscar melhores atuações nas ações do dia-a-dia. Martins (2019) cita que o líder precisa estar sempre incentivando sua equipe para as inovações, mostrando que toda mudança, apesar de causar desconforto, tende a ser benéfica para o ambiente e para cada indivíduo.

Dessa forma, mudanças como rodas de conversa, aceitação de sugestões e outras formas de interação são momentos importantes para oportunizar essa exposição de ideias e opiniões, agregando valor e experiências para o ambiente de trabalho. Ainda nesse contexto, 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento) dos colaboradores manifestou que “sim, sempre tenho liberdade de expressão, o que contribui muito para o desenvolvimento das atividades”, enquanto 7,1% (sete vírgula um por cento) manifestam que “não possuo” liberdade de exposição de ideias. A não participação nas decisões da organização, ou na organização do trabalho, desoportuniza a criatividade do servidor e tem como consequência a insatisfação no trabalho.

Na questão 16 (dezesseis), foi indagado o seguinte: “Você considera que seu trabalho, é algo fruto de constantes desafios?”, 78,6% (setenta e oito vírgula seis por cento) dos colaboradores manifestaram que “acho sim, muito desafiante, e é justamente isso que me deixa mais empolgado(a), pois cada dia temos uma situação diferente para resolver”, por meio

desta resposta, pode-se identificar que a maioria dos colaboradores gosta do trabalho que desenvolvem. Além de conhecerem o meio em que estão atuando, sentem prazer em resolver os desafios que surgem no cotidiano, e isso é um combustível para seu dia-a-dia e incentivo para sua atuação.

Na questão 18 (dezoito), provoca o seguinte: “Seus esforços de crescimento profissional (cursos de aperfeiçoamento entre outros) são impulsionados pelo órgão público que você atua?”, 57,1% (cinquenta e sete vírgula um por cento) dos colaboradores responderam que “sim existe impulsionamento por parte do órgão em que atuo. Sempre estou me aperfeiçoando com cursos ofertados na área em que atuo, e tenho todo o apoio que necessito dentro do ambiente de trabalho”, por meio desta resposta podemos perceber que a maioria atuante está em constante busca por aperfeiçoamento/aprimoramento profissional, buscando melhorar o seu desempenho enquanto servidor público, e é incentivado pelo órgão em que está inserido.

Como exemplo de incentivo, temos no Estado de Minas Gerais, por meio da Secretaria de Estado de Educação o programa Trilha de Futuro Educadores, regulamentado pela Resolução SEE nº 4834/2023, disponível no endereço: <https://trilhaseducadores.mg.gov.br/index.html>.

Em contrapartida, ficaram empatadas em 21,4% (vinte e um vírgula quatro por cento) cada, as opções “não existem engajamento do órgão para que possamos nos aperfeiçoar” e “sim existe impulsionamento por parte do órgão em que atuo, mas não me interessa por estar constantemente estudando.”, por meio destas respostas podemos perceber que esse impulsionamento deve partir do indivíduo. Todos atuam na mesma função, no mesmo órgão, e uns desejam e procuram se aperfeiçoar e outros não. Sejam quais forem os motivos que os levam a não procurar se aprimorar, estes podem impactar em resultados dentro da organização.

Na questão 19 (dezenove) foi indagado o seguinte: “Como você classifica sua realização pessoal profissional fora do ambiente de trabalho?”, na qual 71,4% responderam

que se sentem “totalmente realizado, saio do horário de trabalho com a sensação de “dever cumprido”, e posso descansar, para assim poder dar o “melhor de mim” no dia seguinte, totalmente recarregado(a)!”), por meio dessa resposta, podemos certificar que os servidores envolvidos gostam do que fazem, sentem-se realizados com as atribuições diárias ao ponto de terem a sensação de dever cumprido no final do dia.

Assim, Oliveira (2022) cita que McClalland no livro *O Livro da Psicologia* (2012), aponta que a “motivação é um componente essencial para o desempenho profissional”, ou seja, o gostar do que se faz, a satisfação em realizar as atividades correlatas ao cargo e as buscas por novos desafios fazem parte da motivação cotidiana desses colaboradores. Contrário a estes, 28,6% consideram que se sente “parcialmente realizado, pois o meu trabalho me cansa muito, o que acaba impactando em minha satisfação pessoal fora do ambiente de trabalho”, este é um ponto de atenção para a chefia imediata, uma vez que o servidor demonstra algum tipo de insatisfação no ambiente de trabalho, e que este está impactando em sua vida pessoal.

Na questão 20 (vinte), foi questionado o seguinte: “Como você classifica sua realização pessoal profissional dentro do ambiente de trabalho?”, e obtivemos 71,4% (setenta e um vírgula quatro por cento) das respostas na opção: “parcialmente realizado, pois não tenho nenhum reconhecimento quando me esforço para alcançar determinada meta, sem contar que o ambiente de trabalho é constantemente arrebatado por críticas e julgamentos, o que o torna (o ambiente) extremamente cansativo”, diante dessa resposta podemos concluir que a falta de reconhecimento e de harmonia do ambiente organizacional impactam na satisfação do colaborador, e conseqüentemente em sua autorrealização.

Quanto ao clima organizacional, Martins (2019) identifica que o clima organizacional exteriorizado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros. A forma como se é recepcionada, a forma como são aceitos os seus argumentos, a forma de participação nas decisões da organização, são alavancas motivacionais para os colaboradores. A receptividade para com os integrantes da instituição e para com os que buscam os seus serviços, refletem

sua satisfação nas ações do dia-a-dia. O excesso de críticas e julgamentos de valor também impacta de forma negativa na satisfação dos colaboradores.

Em contrapartida, 28,6% (vinte e oito vírgula seis por cento) dos colaboradores indicaram que se sentem “totalmente realizado, sinto imenso prazer em estar trabalhando neste órgão. Gosto das pessoas, do ambiente de trabalho (muito acolhedor), somos constantemente parabenizados pelas metas alcançadas, existe a cultura do feedback semanal, para que possamos ser alinhadas ações, e assim manter a qualidade do serviço”.

Dos servidores indagados, uma pequena parcela considera que está totalmente satisfeito com o ambiente de trabalho e com o clima da organização, por meio deste contraste e por ser a minoria a se manifestar de forma positiva ao clima da organização, este ponto seria de grande importância para análise da chefia imediata, com o intuito de identificar o que causa insatisfação nestes colaboradores.

## 7 - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO:

Após a mensuração do que seriam as Teorias da Motivação de Maslow, e a correlação delas com as respostas da enquete de pesquisa de opinião, foi possível elaborar uma proposta de intervenção a ser aplicada junto a equipe de Inspectores Escolares da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães.

Recordamos que a Teoria da Motivação de Maslow se baseia na hierarquia das necessidades do ser humano. Chiavenato (2023) divide em duas classes as necessidades elencadas por Maslow da seguinte forma: as necessidades de baixo nível ou primárias - como as necessidades fisiológicas e de segurança -, que são satisfeitas externamente (por meio de remuneração, permanência no emprego, condições de trabalho); e as necessidades de alto nível ou secundárias – como as necessidades sociais, de estima e de autorrealização – que são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo).

Dessa forma, Chiavenato determina quais são as necessidades intrínsecas e extrínsecas, que influenciam a motivação do indivíduo. Por meio das respostas pudemos identificar o que está impactando na motivação da equipe: organização na distribuição do trabalho, incentivo à busca de conhecimento da comunidade atendida, preparo da chefia na gestão de pessoas (noções de liderança), promoção de encontros para reconhecimento de ações de destaque e alcance de metas (além de comemorações rotineiras), trabalharem o clima organizacional (prezando pela autonomia, empatia e respeito entre os colaboradores).

No critério de **organização do trabalho**, propomos a criação de um sistema informatizado de acompanhamento das ações realizadas nas escolas atendidas pelo grupo de Inspectores Escolares, de forma a proporcionar o acompanhamento do trabalho pela chefia imediata por meio de planilhas e gráficos, proporcionando assim, se necessário, a aplicação de interferências em suas execuções.

No critério incentivo à busca de **conhecimento da comunidade atendida**, propomos a criação de um arquivo, a ser disponibilizado para o Setor de Inspeção e também para toda a comunidade que tenha interesse, com a história de cada município/distrito/criação de escola, para que o Inspetor, antes de atender àquela localidade, tenha conhecimento histórico da comunidade a ser atendida por aquele período. Isso propõe, em decorrência da rotatividade dos Inspectores Escolares, para que tenham um conhecimento prévio da comunidade/localidade/município/distrito.

No critério **preparo da chefia na gestão de pessoas** (noções de liderança), propomos que seja critério para ingresso na função de Diretoria que o servidor tenha cursos de Especialização em Gestão de Pessoas e/ou noções de Liderança. Isso se propõe na tentativa de minimizar as ocorrências referentes a problemas de Gestão dentro do grupo/organização liderada.

No critério **promoção de encontros para reconhecimento de ações de destaque e alcance de metas** (além de comemorações rotineiras), propomos que seja criada uma rotina, dentro das atividades correlatas, de reuniões para reconhecimento de metas e ações alcançadas, troca de experiências, atendimento a sugestões e reclamações. Este momento deve ser de descontração, para recarregar as energias e manter a motivação. Esses encontros devem ocorrer fora das comemorações de rotina. São extracurriculares.

No critério **trabalhem o clima organizacional** (prezando pela autonomia, empatia e respeito entre os colaboradores), propomos momentos de treinamento e incentivo a autonomia, empatia e respeito dentro do ambiente organizacional. Promovendo assim, um ambiente mais receptivo para os que chegam em busca de atendimento, e um ambiente mais leve para os que atuam diariamente na organização, prestando um atendimento de qualidade.

Em suma, são proposições simples, que com organização e compromisso, podem converter em uma reestruturação em benefício da organização. Tornando-a um ambiente agradável para quem está trabalhando e para quem está recebendo atendimento. Atendimento este, pautado na cordialidade, respeito, educação, atenção e vontade de resolver as situações adversas que podem ocorrer no ambiente escolar e da organização.

E qual será a consequência? Servidores mais motivados, com interesse em resolver os problemas, em busca de sua autorrealização profissional e pessoal.

## – Quadro Resumo:

ELEMENTO	PROPOSTA
<b>AÇÃO:</b>	Identificação das causas da desmotivação entre os servidores atuantes na equipe de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães – MG: organização na distribuição do trabalho, incentivo à busca de conhecimento da comunidade atendida, preparo da chefia na gestão de pessoas (noções de liderança), promoção de encontros para reconhecimento de ações de destaque e alcance de metas (além de comemorações rotineiras), trabalharem o clima organizacional (prezando pela autonomia, empatia e respeito entre os colaboradores).
<b>AGENTE:</b>	O executor das ações deverá ser a chefia imediata, no caso em questão, o Superintendente Regional de Ensino da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães.
<b>MODO:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um sistema informatizado de acompanhamento das ações realizadas nas escolas atendidas pelo grupo de Inspectores Escolares, de forma a proporcionar o acompanhamento do trabalho pela chefia imediata por meio de planilhas e gráficos, proporcionando assim, se necessário, a aplicação de interferências em suas execuções.</li> <li>• A criação de um arquivo, a ser disponibilizado para o Setor de Inspeção e também para toda a comunidade que tenha interesse, com a história de cada município/distrito/criação de escola, para que o Inspetor, antes de atender àquela localidade, tenha conhecimento histórico da comunidade a ser atendida por aquele período.</li> <li>• Ter como critério para ingresso na função de Diretoria que o servidor tenha cursos de Especialização em Gestão de Pessoas e/ou noções de Liderança. Isso se propõe na tentativa de minimizar as ocorrências referentes a problemas de Gestão dentro do grupo/organização liderada.</li> <li>• Que seja criada uma rotina, dentro das atividades correlatas, de reuniões para reconhecimento de metas e ações alcançadas, troca de experiências, atendimento a sugestões e reclamações.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção de momentos de treinamento e incentivo a autonomia, empatia e respeito dentro do ambiente organizacional.</li></ul>
<b>EFEITO:</b>	Tornar o ambiente um local agradável para quem está trabalhando e para quem está recebendo atendimento
<b>DETALHAMENTO:</b>	Espera-se que após a execução do plano, a organização possa contar com os servidores atuantes na equipe de Inspectores Escolares mais motivados, com interesse em resolver os problemas, em busca de sua autorrealização profissional e pessoal.

## **8 – CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

O objetivo deste trabalho foi o de realizar uma pesquisa diante dos motivos que levam os servidores atuantes no Serviço de Inspeção Escolar da Superintendência Regional de Ensino de Guanhães a se sentirem desmotivados na execução de suas atividades rotineiras e a partir daí elaborar uma proposta de intervenção, pautada na Teoria da Motivação de Maslow, a partir de sua hierarquia das necessidades.

O método escolhido para ser base de estudo para este trabalho foi o método da observação não participativa e o de enquete de Pesquisa de Opinião. Por meio da observação e dos dados elencados na pesquisa de opinião, foi possível a elaboração deste trabalho de conclusão de curso e de sua proposta de intervenção. Através das respostas obtidas, percebemos que os fatores de: falta de organização, desconhecimento em relação à origem da comunidade atendida, despreparo da gestão, carência de momentos de confraternização/reconhecimentos, e sobrecarga do ambiente organizacional, impactam diretamente na motivação do grupo de Inspectores Escolares.

Vale destacar que conforme Martins (2019) quanto ao setor público, a avaliação da motivação dependerá de cada setor de trabalho, pois alguns se configuram dentro de padrões de produção que estão mais próximos do meio privado e outros são voltados para o atendimento de políticas públicas, no qual fatores qualitativos são bastante avaliados no trato com os usuários do serviço. Assim, o setor público se baseia nos fatores qualitativos, onde cada setor pode fazer a diferença dentro do todo da organização.

Contudo, é importante destacar que este estudo é inicial e limitado, e que essa temática necessita ser aprofundada. Estudos relacionados à organização de instituições públicas ainda são escassos, e se torna importante um maior engajamento neste assunto.

**REFERÊNCIAS:**

CÂMARA, Rudiglene Ceilândia. **"Gestão de pessoas na administração pública: uma análise do nível de motivação dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Frutuoso Gomes/RN."** BS thesis. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/43669>. Acesso em: 30 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **"Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações"**; 4. Ed. – [2ª Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2023; p. 186 – 209.

CHIAVENATO, Idalberto. **"Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações"**; 17ª Tiragem – Editora Campus – Rio de Janeiro, 1999; p. 137 – 157. Acesso em 30 jun. 2023.

DE ANDRADE, Thiago Duarte; DOS SANTOS, Watson Rodrigues; **"Especialização em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional E COACHING."** Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2021/06/THIAGO-DUARTE-DE-ANDRADE-WATSON-RODRIGUES-DOS-SANTOS.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

GUMASKI, Maria Polliana; BORGES, Ceyça Lia Palerosi. **"Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR."** Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR 21.1 (2020). Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/7467> Acesso em: 30 jun. 2023.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **"Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0"**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 24, n. 24, p. 21-30, jun. 2021. ISSN 2595-6531. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 30 jun. 2023.

JUNIOR, Oscar Pedro Neves; MATHIAS, Rafael Vieira; TEIXEIRA, Roseane Fernandes. **"Gestão de projetos 1."** (org.). Capivari de Baixo: Editora FUCAP, 2022. Disponível em: [https://www.fucap.edu.br/dashboard/livros\\_editora/4757087f5914b5ffa81de9a6a0040150.pdf](https://www.fucap.edu.br/dashboard/livros_editora/4757087f5914b5ffa81de9a6a0040150.pdf) Acesso em: 30 jun. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. "**Fundamentos de Metodologia Científica**"; atualização da edição João Bosco Medeiros – 9. Ed. – [Reimpr.] – São Paulo: Atlas, 2022; p. 235 – 255.

MARTINS, Leonardo de Moura; "**Gestão de pessoas, ambiente organizacional e motivação: estudo de caso em uma organização pública municipal**" 34p. Repositório UFMG, Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/32097> Acesso em: 30 jun. 2023.

OLIVEIRA, Ester Passos de Sousa. "**A Confraternização Empresarial e os seus efeitos sobre a Motivação dos membros da Empresa Júnior de Consultoria – EJCON na Gestão de 2022.**" (2023). Disponível em: <https://repositorio.uemasul.edu.br/handle/123456789/193>. Acesso em 30 jun. 2023.

OLIVEIRA, Lucas Santos; SOUTO, Ivânia Maria de Moraes. "**Os Impactos do Trabalho Home Office para Gestão de Pessoas no Núcleo de Recursos Humanos da Universidade Tiradentes.**" Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT-SERGIPE 7.3 (2022): 88-88. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas/article/view/10873>. Acesso em: 30 jun. 2023.

SILVA, Camila Maruzzo da, et al. "**Gestão de Pessoas: Círculos da Vida.**" Projeto de Extensão (2021). Disponível em: <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/handle/prefix/2749>. Acesso em: 30 jun. 2023.

SOUZA, Hallayne Correa. "**Liderança e motivação: uma revisão bibliográfica.**" (2021). Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/4867> Acesso em: 30 jun. 2023.

## ANEXO A

### Pesquisa de Opinião

1 – Qual sua idade?

- entre 20 e 35
- entre 36 e 50
- acima de 50

2 – Há quanto tempo você atua no Serviço de Inspeção Escolar? (tempo no Estado)

- entre 01 a 15 anos
- entre 16 e 30 anos
- acima de 30

Nas próximas alternativas, marque a que mais se aproxima de sua opinião:

3 – O trabalho que você realiza, poderia ser classificado em:

- Cansativo, desgastante e chato.
- Normal, dentro das expectativas e agradável.
- Prazeroso, interessante e satisfatório.

4 – O seu salário é o suficiente para atender suas necessidades básicas, como: habitação, alimentação, descanso... etc.?

- não, não é o suficiente, poderia ser melhor
- não é o suficiente, mas também não é pouco.
- sim, é o suficiente, atende a todas as minhas necessidades.

5 – Sobre sua carga horária de trabalho de 40 horas semanais, você considera:

- são insuficientes para a execução das atividades correlatas ao cargo

estão além da necessidade, podendo inclusive haver uma redução de 40 para 30 horas trabalhadas.

são suficientes e totalmente compatíveis com a característica do cargo, se a carga horária fosse reduzida, ficariam atividades sem execução, por carência de tempo.

6 – O cargo que você ocupa lhe proporciona: segurança (estabilidade)?

não

Sim, pois tenho muitos anos de atuação como convocado(a)

Sim, pois sou concursado(a), possuo cargo efetivo na rede

7– Você possui, em seu ambiente de trabalho, liberdade para expor suas idéias e opiniões?

não possuo.

às vezes sim, mas os argumentos e opiniões nunca são considerados

sim, sempre tenho liberdade de expressão, o que contribui muito para o desenvolvimento das atividades.

8 – Você considera que em seu ambiente de trabalho, você possui autonomia para gerenciar suas atividades de trabalho?

não possuo.

às vezes sim, depende muito da demanda a ser atendida

sim, sempre tenho autonomia para gerenciar as atividades correlatas, promovendo um melhor atendimento à clientela envolvida.

9 – O seu ambiente de trabalho lhe proporciona um ciclo de amizades agradável?

não, não possuo nenhum tipo de amizade no trabalho.

sim, me proporciona mas não me interessa, prefiro ser mais reservado(a)

sim, me proporciona, interajo com todos os colegas, dentro e fora do ambiente de trabalho.

10 – O órgão público que você trabalha lhe proporciona participação/integração em grupos sociais diversificados?

não.

( ) sim, temos pessoas que buscam atendimento pertencentes a várias culturas diferentes, mas não me interessa por isso

( ) sim, meu ambiente de trabalho me proporciona um vasto conhecimento de diversas culturas como a indígena e quilombola, além das culturas locais de fundação dos municípios de nossa região. É muito interessante!

11 – A sua chefia imediata possui perfil amigável e agradável?

( ) não possui

( ) possui parcialmente, dependendo da demanda a ser atendida.

( ) sim, possui perfil amigável e agradável, contribuindo para o crescimento da equipe e valorização do trabalho.

12 – Você considera sua chefia imediata “parceira”?

( ) não considero

( ) considero parcialmente, dependendo da demanda a ser atendida.

( ) sim considero, em todas as demandas atribuídas, a chefia se pré-dispõe a ajudar, a buscar alternativas que melhor atendam as necessidades, sem pré julgamentos, em um trato cordial.

13 – Como você define o diálogo de sua chefia imediata para com seus subordinados:

( ) Muito ruim, não existe diálogo

( ) irrelevante, não entende do trabalho e não consegue dialogar de forma construtiva

( ) relevante, consigo dialogar de forma assertiva, trocamos idéias, e conseguimos por meio do diálogo maduro obter resultados mais precisos diante das situações a serem resolvidas.

14 – Você considera que o cargo que você ocupa, de Inspetor Escolar, é “bem visto”, na sociedade da qual você faz parte?

( ) não, não existe reconhecimento da sociedade a qual pertença para o cargo.

( ) existe reconhecimento, mas não valorização.

( ) existe reconhecimento e valorização do cargo pela organização e pela sociedade a qual pertença.

15 – A sua comunidade (grupos sociais), e família, vêem o cargo de Inspetor Escolar, como um cargo “importante”, dentro da hierarquia da Educação Estadual?

( ) não.

são indiferentes.

sim, consideram como um cargo de grande importância, pois acima dele, são somente os cargos de direção.

16 – Você considera que seu trabalho, é algo fruto de constantes desafios?

não, acho muito monótono

acho sim, muito desafiante, inclusive existem situações impossíveis de resolver, e me deixam extremamente cansado(a)

acho sim, muito desafiante, e é justamente isso que me deixa mais empolgada, pois cada dia temos uma situação diferente para resolver.

17 – Na organização que você está incluído(a), é comum a realização de confraternizações envolvendo todos os setores?

não existe esse hábito

sim, somente em épocas especiais, como dia das mães, dos pais e natal.

sim, constantemente, além de épocas especiais, temos também as comemorações dos aniversariantes do mês, comemorações de metas alcançadas, distribuição de brindes (agrados) para o servidor que se destaca, entre outros.

18 – Seus esforços de crescimento profissional (cursos de aperfeiçoamento entre outros) são impulsionados pelo órgão público que você atua?

não existe engajamento do órgão para que possamos nos aperfeiçoar

sim existe impulsionamento por parte do órgão em que atuo, mas não me interessa por estar constantemente estudando.

sim existe impulsionamento por parte do órgão em que atuo. Sempre estou me aperfeiçoando com cursos ofertados na área em que atuo, e tenho todo o apoio que necessito dentro do ambiente de trabalho.

19 – Como você classifica sua realização pessoal profissional fora do ambiente de trabalho?

não estou realizado pois não gosto do que faço

parcialmente realizado, pois o meu trabalho me cansa muito, o que acaba impactando em minha satisfação pessoal fora do ambiente de trabalho.

( ) totalmente realizado, saio do horário de trabalho com a sensação de “dever cumprido”, e posso descansar, para assim poder dar o “melhor de mim” no dia seguinte, totalmente recarregado(a)!

20 – Como você classifica sua realização pessoal profissional dentro do ambiente de trabalho?

( ) não estou realizado pois não gosto do que faço.

( ) parcialmente realizado, pois não tenho nenhum reconhecimento quando me esforço para alcançar determinada meta, sem contar que o ambiente de trabalho é constantemente arrebatado por críticas e julgamentos, o que o torna (o ambiente) extremamente cansativo.

( ) totalmente realizado, sinto imenso prazer em estar trabalhando neste órgão. Gosto das pessoas, do ambiente de trabalho (muito acolhedor), somos constantemente parabenizados pelas metas alcançadas, existe a cultura do *feedback* semanal, para que possam ser alinhadas ações, e assim manter a qualidade do serviço.