



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PROFIAP**

SANTIAGO FRANCISCO ALVES SANTOS

**ANÁLISE DO MODELO DE PROGRESSÃO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO
ESTADO DE GOIÁS – IMPACTOS MOTIVACIONAIS**

APARECIDA DE GOIÂNIA – GO
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese

2. Nome completo do autor

SANTIAGO FRANCISCO ALVES SANTOS

3. Título do trabalho

ANÁLISE DO MODELO DE PROGRESSÃO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE GOIÁS – IMPACTOS MOTIVACIONAIS

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira**, Usuário Externo, em 12/01/2022, às 19:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **SANTIAGO FRANCISCO ALVES SANTOS**, Discente, em 19/01/2022, às 14:58, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 2623382 e o código CRC AA0DF89B.

SANTIAGO FRANCISCO ALVES SANTOS

**ANÁLISE DO MODELO DE PROGRESSÃO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO
ESTADO DE GOIÁS – IMPACTOS MOTIVACIONAIS**

Linha de Pesquisa

Administração Pública: Transformação e inovação organizacional

Orientador

Prof. Dr. Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP, da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Mestre na Área de Concentração Administração Pública.

APARECIDA DE GOIÂNIA – GO
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Santos, Santiago Francisco Alves
Análise do Modelo de Progressão na Assembleia Legislativa do Estado de Goiás [manuscrito] : ,Impactos Motivacionais / Santiago Francisco Alves Santos. - 2021.
113 f.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Campus Aparecida de Goiânia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2021.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Motivação. 2. Plano de Carreira. 3. Evolução Profissional. 4. Assembleia Legislativa. 5. Goiás. I. Caldeira, Pedro Jorge Zany Pampulim Martins, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 07 da sessão de Defesa de Dissertação de SANTIAGO FRANCISCO ALVES SANTOS, que confere o título de Mestre(a) em Administração Pública, na área de concentração em Administração Pública.

Aos dezanove dias do mês de novembro de 2021, a partir das 16 horas, em sala virtual, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada “ANÁLISE DO MODELO DE PROGRESSÃO NA ALEGO – IMPACTOS MOTIVACIONAIS”. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira (PROFIAP-UFG e UFTM) com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora Hulda Silva Cedro da Costa (UNI-ANHANGUERA; CAMBURY), membro titular externo; Professora Doutora Flávia Lorenne Sampaio Barbosa (PROFIAP-UFG), membro titular interno; Professora Doutora Tatiana Gondim do Amaral (PROFIAP-UFG), membro titular interno. Durante a arguição os membros da banca fizeram sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido o candidato aprovado pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, ao dezanove dias do mês de novembro de 2021.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA

ANÁLISE DO MODELO DE PROGRESSÃO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE GOIÁS – IMPACTOS MOTIVACIONAIS



Documento assinado eletronicamente por Flávia Lorenne Sampaio Barbosa, Usuário Externo, em 19/11/2021, às 18:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira, Usuário Externo, em 19/11/2021, às 18:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por Tatiana Gondim Do Amaral, Professor do Magistério Superior, em 18/01/2022, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por Solon Bevilacqua, Coordenadora de Pós-Graduação, em 19/01/2022, às 14:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por HULDA SILVA CEDRO DA COSTA, Usuário Externo, em 20/01/2022, às 10:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador 2499785 e o código CRC C63BAC69.

DEDICATÓRIA

Dedico esta pesquisa a Deus, por todas as portas abertas em minha trajetória e por mostrar caminhos de determinação e superação em momentos cruciais.

Também dedico esta conquista aos meus pais, Marielton e Lucelita, e à minha irmã, Clara, por sempre estarem presentes de maneira incondicional e principalmente por serem os pilares da formação da pessoa que eu sou.

Desde a aprovação no mestrado, até a elaboração desta pesquisa final, tudo só foi possível graças à ajuda e incentivo de minha companheira, Narayanne, e a ela dedico esse trabalho, assim como a mim ela dedicou tanta parceria e incentivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a orientação dada pelo Prof. Dr. Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira, que por diversas vezes utilizou-se de várias horas do seu dia dando sugestões e me direcionando, com seus vastos e admiráveis conhecimentos, ao caminho mais produtivo.

Agradeço também de maneira muito especial ao meu colega de mestrado Joel Marcelino dos Santos Júnior, já não mais presente entre nós, que nos inspirou de maneira ímpar na busca pela obtenção do título de mestre e que, apesar de partir deste plano antes da finalização do programa de mestrado, terá sempre um pedaço especial nesta conquista.

*“Se você acha que pode, ou se você acha que não
pode, de qualquer forma você está certo.”*

Henry Ford

RESUMO

A administração pública brasileira trabalha com dois conceitos relacionados à evolução na carreira dos servidores públicos: a progressão e a promoção. Os órgãos públicos adotam seus próprios requisitos de evolução profissional, ocorrendo, no geral, aumentos remuneratórios por cada padrão ou classe conquistados. Tais incentivos, no entanto, não devem se resumir apenas a aspectos financeiros quando a intenção é influenciar a motivação dos servidores e, conseqüentemente, impactar na produtividade. Tendo como foco a Assembleia Legislativa do Estado de Goiás (ALEGO), esta pesquisa abordou o plano de carreira ao qual os servidores efetivos estão sujeitos, bem como os modelos de evolução profissional adotados por outras Assembleias Legislativas do País a título de comparação. O modelo concebido pela ALEGO foi ainda correlacionado a teorias motivacionais. O objetivo geral do estudo consistiu em investigar se o modelo de evolução profissional da ALEGO influenciava na motivação dos servidores e, em caso afirmativo, aferir se de forma positiva ou negativa. O estudo constatou ainda que a implementação de um novo plano de carreira que considere a individualidade para fins motivacionais não fere princípios constitucionais. Desenvolveu-se pesquisa descritiva, enquadrada como estudo de caso. Entrevistas estruturadas com 12 servidores efetivos da ALEGO foram realizadas, as quais integravam preceitos de diversas teorias motivacionais. Atualmente, a ALEGO considera apenas o interstício temporal para a ascensão profissional, não possuindo ou utilizando métricas de medição da produtividade de seus servidores. No restante do País, dados obtidos indicaram a existência de órgãos legislativos que utilizam sistema mesclado de progressão/promoção, havendo forte tendência à extinção de planos de carreira que considerem apenas o tempo de serviço público, optando-se, em geral, por sistemas baseados no mérito. A análise do sistema de evolução na carreira frente às teorias motivacionais, mediante aplicação teórica de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, permitiu a elucidação de lacunas no modelo adotado pela ALEGO, que podem impedir o máximo desempenho profissional dos servidores. A quase totalidade dos servidores entrevistados (91,7%) mostrou-se insatisfeita com a progressão automática e exclusivamente por tempo de serviço e, destes, todos visualizaram de forma positiva sistemas mais completos de evolução profissional adotados no restante do País. Como proposta de intervenção, idealizou-se a remodelagem do atual sistema de progressão por tempo de serviço e a estipulação de metas para a obtenção de um acréscimo remuneratório. Verificou-se a necessidade de maiores estudos técnicos para aferir a viabilidade do projeto, não afastando a indispensabilidade da aprovação legislativa.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Plano de Carreira; Evolução Profissional; Assembleia Legislativa; Goiás.

ABSTRACT

The Brazilian public administration works with two concepts related to the career evolution of civil servants: progression and promotion. Public organizations adopt their own requirements for professional development, with, in general, remuneration increases for each standard or class achieved. Such incentives, however, should not be limited to financial aspects only when the intention is to influence the employees' motivation and consequently impact productivity. Focusing on the Legislative Assembly of the State of Goiás (ALEGO), this research addressed the career path to which permanent government employees are subject, as well as the models of professional evolution adopted by other Legislative Assemblies in the country for comparison purposes. The model conceived by ALEGO was also correlated with motivational theories. The general objective of the study was to investigate whether ALEGO's professional development model influenced the motivation of employees and, if so, to assess whether positively or negatively. The study also found that the implementation of a new career path that considers individuality for motivational purposes does not violate constitutional principles. Descriptive research was developed, framed as a case study. Structured interviews with 12 permanent employees of ALEGO were carried out, which integrated precepts of various motivational theories. Currently, ALEGO only considers the temporal gap for professional advancement, not having or using metrics to measure the productivity of its employees. In the rest of the country, data obtained indicated the existence of legislative bodies that use a mixed system of progression/promotion, with a strong tendency towards the extinction of career paths that only consider length of service, opting in general for systems based on merit. The analysis of the career evolution system in face of motivational theories, through theoretical application according to the answers given by the interviewees, allowed the elucidation of gaps in the model adopted by ALEGO, which can prevent the servers from achieving maximum professional performance. Almost all employees interviewed (91.7%) were dissatisfied with the automatic progression and exclusively by length of service and, of these, all viewed positively systems considered more complete for professional development adopted in the rest of the country. As an intervention proposal, the remodeling of the current system of progression by length of service and the stipulation of goals to obtain an extra remuneration increase was idealized. The need for further technical studies to assess the project's feasibility was verified not ruling out the indispensability of legislative approval.

KEYWORDS: Motivation; Career Path; Professional Evolution; Legislative Assembly; Goiás.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Exemplificação do sistema de promoção/progressão usualmente adotado em órgãos públicos	16
Figura 2 –	Adaptação do modelo de Hackman e Oldham	34
Figura 3 –	Quantidade de artigos nacionais por ano de publicação – Motivação no âmbito das Assembleias Legislativas do País	48
Figura 4 –	Divisão porcentual dos servidores por cargo ocupado em 12/2020	51
Figura 5 –	Representação gráfica da suposta relação entre o plano de progressão/promoção e a motivação	52
Figura 6 –	Tempo de serviço público na ALEGO dos servidores entrevistados desde a investidura em cargo efetivo	59
Figura 7 –	Resultados dos questionamentos realizados na entrevista estruturada	60
Figura 8 –	Mapeamento de códigos para verificação de padrões sobre a existência e eficiência dos incentivos para profissionalização e hábitos dos servidores	64
Figura 9 –	Mapeamento de códigos para verificação da correlação entre autonomia e reconhecimento de esforço	67
Figura 10 –	Representação gráfica do cenário pós-implantação do plano de carreira sugerido	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese de conteúdo dos artigos nacionais encontrados no âmbito das Assembleias Legislativas do País	36
Quadro 2 – Demonstrativo dos Cargos ocupados x Quantidade de servidores a serem entrevistados	42
Quadro 3 – Relação entre as teorias motivacionais abordadas e a formulação do questionário aplicado	43
Quadro 4 – Metodologia de pesquisa utilizada nos buscadores digitais para produções científicas internacionais	46
Quadro 5 – Metodologia de pesquisa utilizada nos buscadores digitais para produções científicas nacionais	47
Quadro 6 – Missão, visão e valores da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás	50
Quadro 7 – Levantamento realizado entre 18/11/2019 e 03/12/2019	54
Quadro 8 – Pontos de conflito entre o plano de carreira da ALEGO e as teorias motivacionais abordadas	57
Quadro 9 – Caracterização geral dos servidores participantes do estudo	58
Quadro 10 – Matriz de coocorrências para verificação de padrões nas variáveis analisadas	65

LISTA DE SIGLAS

ALEGO	Assembleia Legislativa do Estado de Goiás
CAQDAS	Computed Assisted Qualitative Data Analysis
FEC	Função Especial de Confiança
JDS	Job Diagnostic Survey
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFG	Universidade Federal de Goiás

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	JUSTIFICATIVA	17
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	PRESSUPOSTOS	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO	23
2.1.1	Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow	23
2.1.2	Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	25
2.1.3	Teoria X e Y de McGregor	26
2.1.4	Teoria das Expectativas de Vroom	28
2.1.5	Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham	33
2.1.6	Teoria da Definição dos Objetivos	34
2.2	SÍNTESE DE CONTEÚDO DOS ARTIGOS NACIONAIS ENCONTRADOS	35
2.3	DISCUSSÃO PRINCIPOLÓGICA E CLAREAMENTO DOS CONCEITOS INICIAIS	38
3	METODOLOGIA	41
3.1	TIPO DE ESTUDO	41
3.2	DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA	41
3.3	TÉCNICAS	42
3.4	CRITÉRIOS DE PRODUÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA	44
3.5	PROCEDIMENTO DE REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA	46
3.6	ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	48
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	50
4.1	SISTEMAS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO NOS PODERES LEGISLATIVOS ESTADUAIS BRASILEIROS	50
4.1.1	Sistema de evolução na carreira dos servidores efetivos na ALEGO	50
4.1.2	Modelos de progressão e promoção na carreira adotados pelas Assembleias Legislativas do País	53
4.2	CONFRONTO DOS CRITÉRIOS PRESENTES NO PLANO DE CARREIRA DA ALEGO COM FATORES MOTIVACIONAIS PREVISTOS NOS DIFERENTES MODELOS E TEORIAS DE MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO	57
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DO ESTUDO	58
4.4	RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS	59
4.5	ASSOCIAÇÕES ENTRE INDICADORES	63
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	69

5.1	O SISTEMA DE EVOLUÇÃO NA CARREIRA FRENTE ÀS TEORIAS MOTIVACIONAIS	69
5.1.1	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow	69
5.1.2	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	72
5.1.3	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria X e Y de McGregor	73
5.1.4	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria das Expectativas de Vroom	74
5.1.5	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham	76
5.1.6	Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria da Definição dos Objetivos	77
5.2	ANÁLISE DOS INDICADORES	78
5.3	AS ASSEMBLEIAS LEGISLATIVAS DO PAÍS EM FACE DA LITERATURA E O PANORAMA DA ALEGO	81
6	CONCLUSÕES	87
7	PLANO DE INTERVENÇÃO PROPOSTO	89
	REFERÊNCIAS	93
	ANEXOS	101
	ANEXO 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	102
	ANEXO 2 – Aprovação no Conselho de Ética da Universidade Federal de Goiás (UFG)	104
	ANEXO 3 – Termo de Anuência da Instituição	108
	APÊNDICES	109
	APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista	110

1 INTRODUÇÃO

Os conceitos de progressão e de promoção na administração pública brasileira são entendidos como ferramentas que possibilitam ao servidor evoluir na carreira, mas, apesar de possuírem o mesmo objetivo, elas possuem diferenças entre si. Muitos dos cargos públicos são divididos em classes e padrões, de modo que, ao atingir determinados requisitos, o servidor progride na carreira e passa para a classe ou padrão seguinte. Apesar da falta de padronização para a evolução na carreira dos servidores públicos, é bastante comum que estes recebam aumento remuneratório por cada padrão ou classe conquistados. A elevação de padrões é denominada progressão, ao passo que a elevação de classes é denominada promoção (CARVALHO FILHO, 2014).

Para Hely Lopes Meirelles (2007), a possibilidade de escalonamento não se resume a uma opção adotada pelo legislador, mas caracteriza-se por uma essencialidade da administração pública, servindo de estímulo aos servidores, de modo que a criação de cargos isolados e sem a possibilidade de evolução profissional deve ser excepcional e adotada apenas em circunstâncias nas quais a natureza da função e as necessidades do serviço a justifiquem. Para o autor, nas demais circunstâncias, deve ser dada ao servidor a possibilidade de evolução profissional.

A praxe na administração pública brasileira é que haja classes (fator maior) e dentro dessas classes haja padrões (fator menor), possibilitando ao servidor público subir de classe sempre que galgar todos os padrões existentes no âmbito da referida classe. Os órgãos públicos possuem competência para definir os requisitos que julgam necessários para a evolução profissional do servidor, não havendo uma regra geral para tal, o que pode originar uma multiplicidade de legislações.

Figura 1. Exemplificação do sistema de promoção/progressão usualmente adotado em órgãos públicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A concessão de incentivos é um elemento que impacta diretamente na produtividade, por meio da atuação positiva na motivação dos servidores, entretanto, é fundamental que se tenha clareza de que tais incentivos não cumprirão sua tarefa motivacional de forma eficaz se resumidos a aspectos financeiros. Visto que a implantação de ações motivacionais se mostra como tema complexo, teorias surgiram para auxiliar a consolidação de ambientes motivadores nas organizações, tais como a “Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow”, a “Teoria X e Y de McGregor” e a “Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg” (GIL, 2007). Outras teorias possuem foco na influência recíproca entre funcionário e empresa e também são utilizadas frequentemente pelas organizações, tal como a “Teoria das Expectativas de Vroom” (SIMONE, 2015). Além das já citadas, também serão teorias motivacionais abarcadas por este estudo: a “Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham” e a “Teoria da Definição dos Objetivos”.

A pesquisa abordará de forma minuciosa o modelo de progressão aplicado aos servidores efetivos da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás (ALEGO), observando os preceitos trazidos pela Resolução nº 1.007, de 20 de abril de 1999, e pela Resolução nº 1.073, de 10 de outubro de 2001. Será, ainda, realizado levantamento dos modelos adotados por todas as Assembleias Legislativas do País, as quais totalizam vinte e seis órgãos, de modo a verificar o nível de padronização e a existência de tendências, possibilitando a comparação com o modelo existente na ALEGO, foco central do presente estudo.

1.1 JUSTIFICATIVA

A implementação de um plano de carreira geralmente tem como um dos objetivos elevar a motivação e qualificação dos servidores envolvidos, o que gera, em consequência, ganhos para a administração pública. De acordo com Pontes (2019), planos adequados de Gestão de Recursos Humanos são necessários para que se possa existir um ambiente motivador no seio da organização. E isso vai muito além do plano básico de cargos e salários, sendo importante se pensar holisticamente, integrando questões de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos, dentre outros fatores. Se as pessoas não entendem as políticas aplicadas, ou não acham justas as regras a que estão submetidas, dificilmente irão pensar com clareza acerca do seu real potencial de desenvolvimento e ascensão profissional, o que acaba influenciando de maneira negativa a motivação e produtividade desses servidores.

Atrelado ao fator exposto anteriormente, é importante também se considerar a atual conjectura da sociedade contemporânea brasileira, que, com o passar dos tempos, se tornou mais consciente e ciente dos seus direitos constitucionais, buscando participar de maneira mais ativa do contexto social. Tal empoderamento social gerou uma maior fiscalização no que concerne ao âmbito organizacional do Estado, de modo que os serviços públicos – e conseqüentemente os servidores públicos – passaram a ser mais exigidos quanto à especialização e qualidade do atendimento prestado. A transparência pública e a maior participação social vêm ordenando que, cada vez mais, os resultados sejam sentidos não só quantitativamente, mas também de maneira qualitativa. Ademais, é válido que seja destacada a função primordial das Assembleias Legislativas, que constitui o atendimento das demandas sociais, criando e sancionando leis que vão ao encontro dos anseios da população (RESENDE, 2014). Caso o servidor não possua uma capacitação profissional adequada, o serviço prestado terá uma gama de limitações perceptíveis aos olhos da sociedade. Por tal motivo, é fundamental que o servidor público, que constitui o arcabouço de sustentação da administração pública, se sinta engajado, satisfeito e motivado.

Tendo em vista tais fatores, a instância de Recursos Humanos da Casa Legislativa do Estado de Goiás identificou a necessidade de se reavaliar o atual plano

de carreira atualmente existente no órgão, abrangendo sua efetiva capacidade de trazer de maneira positiva – ou não – consequências diretas ou indiretas na motivação e produtividade dos servidores públicos. Tal demanda foi repassada aos servidores da seção de Gestão de Pessoas da Casa, esfera ao qual o autor deste trabalho está atualmente vinculado. Verificou-se, a partir desse pleito, a imprescindibilidade imediata de que análises fossem realizadas quanto à adequação do plano de carreira atualmente existente na ALEGO aos novos contextos sociais e organizacionais, em especial sua compatibilidade – ou incompatibilidade – em relação ao que vem ocorrendo nos demais órgãos legislativos estaduais do País e a visão que os próprios servidores do legislativo de Goiás possuem a respeito das normas que os conduzem.

Não se afastando o interesse do autor deste trabalho – servidor público do Poder Legislativo há alguns anos e com experiência na área de Direito Público – quanto à temática da motivação e produtividade no setor público, percebeu-se ainda uma carência de maiores estudos científicos acerca do tema no âmbito interno da instituição, em especial com foco no “pessoal”, isto é, nos servidores que efetivamente compõem a natureza da administração pública.

Constatou-se a carência da existência de maiores estudos por meio de pesquisa sistematizada das produções científicas relacionadas às Assembleias Legislativas do País, dentre as quais foram contabilizadas apenas seis pesquisas abordando aspectos motivacionais no âmbito das Assembleias Legislativas. Nenhuma pesquisa motivacional relacionada à ALEGO foi encontrada nas bases de dados utilizadas – maiores detalhes do levantamento serão apontados no item 3. Tais dados corroboram a existência de relevante lacuna científica a ser explorada.

Diante desta realidade, justifica-se a realização deste trabalho, até mesmo para que sirva de embasamento teórico para a concretização de futuros estudos, que contemplem o desenvolvimento de modelos de progressão e aspectos motivacionais e de produtividade de servidores no contexto das instituições públicas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diante de tal perspectiva, o objetivo geral é investigar se o modelo de evolução profissional aplicado aos servidores efetivos da ALEGO influencia na motivação e, caso reste comprovada a influência, aferir se esta é positiva ou negativa. A partir dos resultados obtidos, será proposto modelo de plano de carreira para os servidores da ALEGO.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos tornam-se instrumentos para se chegar ao objetivo geral (RICHARDSON, 1999).

São objetivos específicos deste trabalho:

- Desenhar panorama nacional dos modelos de progressão e promoção adotados pelas Assembleias Legislativas do País, buscando identificar se há similaridades com os modelos da ALEGO;
- Detalhar o modelo de evolução profissional adotado na ALEGO;
- Correlacionar o modelo de progressão da ALEGO com as teorias motivacionais destacadas neste trabalho.

1.3 PRESSUPOSTOS

Nas pesquisas de abordagem qualitativa, os pressupostos resultam de uma postura crítica do pesquisador frente ao problema evidenciado, a literatura existente sobre a temática e o referencial teórico que orienta o desenvolvimento do estudo (UFPE, 2019). Considerando tal concepção, são pressupostos desta pesquisa:

- Os modelos de progressão e promoção baseados exclusivamente ou sobretudo na variável 'tempo de serviço público' impactam negativamente na motivação dos servidores e, conseqüentemente, em sua produtividade;

- Existe uma tendência nacional, no âmbito das Assembleias Legislativas, à extinção dos modelos de progressão e promoção exclusivamente por tempo de serviço;
- Após o terceiro ano – período de estágio probatório – os servidores efetivos da ALEGO não têm à sua disposição incentivos eficientes que possam impactar positivamente na motivação dos servidores.

Além dos levantamentos de dados realizados e da concepção do Estado da Arte do tema, a pesquisa se mostra relevante devido à possibilidade de se sugerir alterações nas metodologias adotadas pela ALEGO em relação ao modelo de evolução profissional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para fins didáticos, elucida-se que este trabalho é dividido nos seguintes itens: Fundamentação Teórica; Metodologia; Apresentação de Resultados; Análise e Discussão de Resultados; Conclusões; e Plano de Intervenção Proposto.

A fundamentação teórica teve como foco uma abordagem geral acerca de algumas Teorias da Motivação em Relação ao Trabalho. Nesse tópico, foram apresentadas também as características dos sistemas de progressão e promoção nos Poderes Legislativos Estaduais brasileiros, com destaque para a Casa Legislativa do Estado de Goiás, objeto de análise mais profunda deste estudo. Por fim, realizou-se uma breve discussão principiológica e esclarecimento de conceitos iniciais, com enfoque na abordagem do princípio da impessoalidade, da finalidade pública e da isonomia.

As bases teóricas foram escolhidas devido à consolidação que possuem no campo motivacional e por serem frequentemente utilizadas nas pesquisas abordadas como referência. Logo, as seguintes teorias motivacionais foram escolhidas como fundamentos sobre os quais serão agregados os dados obtidos durante a execução do projeto de pesquisa:

- Hierarquia de Necessidades de Maslow – O indivíduo possui prioridades em suas necessidades, sendo as necessidades fisiológicas a base de uma pirâmide de anseios. O topo da cadeia se concretiza com a autorrealização, ou

seja, o desenvolvimento de todo o potencial do indivíduo (HESKETH; COSTA, 1980);

- Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg – Os fatores são divididos em higiênicos e motivacionais. Os primeiros não possuem a capacidade de gerar motivação, mas se não forem observados podem gerar grande insatisfação. A ausência dos segundos não gera insatisfação, mas sua presença pode ocasionar em motivação (PINTO, 2002);
- Teoria X e Y de McGregor – Existência de duas vertentes motivacionais. A primeira vertente passa do pressuposto de que as pessoas possuem grande resistência ao trabalho e precisam receber benefícios para executarem suas tarefas. A segunda vertente passa do pressuposto de que as pessoas possuem afeição pelo trabalho e isso é um grande motivador (CHIAVENATO, 2002);
- Teoria das Expectativas de Vroom – A relação multiplicativa entre expectativa, instrumentalidade e valência tem várias implicações. Isso significa que a motivação será alta quando as três variáveis citadas forem positivas (EDUARDO, 2009). Dessa forma, a ausência de uma variável terá o condão de gerar baixos índices de motivação;
- Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham – Apoia-se no pilar de que o enriquecimento de funções implica em melhora no desempenho do trabalhador. Uma vez enriquecida a função, surgiriam implicações psicológicas no trabalhador, impactando no resultado de seu trabalho. Percebe-se, assim, a existência de um tripé: dimensões essenciais do trabalho, estados psicológicos críticos e resultados pessoais e do trabalho (SÁ; SÁ, 2014).
- Teoria da Definição dos Objetivos – A clara e alcançável definição de objetivos gera resultados mais promissores do que a mera atribuição de tarefas. Uma vez sob a pressão de alcançar resultados, o trabalhador tende a se esforçar mais. A Teoria considera ainda o fator psicológico ao averiguar que metas mais difíceis motivam mais os trabalhadores do que metas fáceis, culminando em satisfação quando atingidas (ROBBINS, 2005).

No campo da metodologia, desenvolveu-se uma descrição acerca do tipo de estudo, enquadrado como estudo de caso, e uma delimitação do universo e da amostra a ser analisada. As técnicas utilizadas compreenderam a realização de

revisão bibliográfica e a coleta de dados por meio de entrevistas junto aos sujeitos da amostra. O software MAXQDA foi o instrumento selecionado para a realização da análise qualitativa das respostas adquiridas.

Os resultados da pesquisa tornaram possível que se contrastasse os critérios presentes no plano de carreira da ALEGO com fatores motivacionais previstos em diversos modelos e teorias de motivação, bem como realizar a associação entre diferentes indicadores. A análise e discussão desses resultados, por sua vez, permitiu a elucidação de variados pontos de vista acerca do tema proposto.

As conclusões alcançadas com a realização deste trabalho permitiram a verificação dos principais pressupostos elencados e ressaltaram a necessidade de maiores estudos técnicos. Tais reflexões contribuíram para a elaboração de um plano de intervenção voltado ao alcance de maior eficiência da administração pública e coesão com a finalidade social do Estado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO

São várias as teorias motivacionais que apuram diferentes aspectos do comportamento humano. Cada uma delas possui uma metodologia específica de análise e abordagem. Neste trabalho, o enfoque é dado às seguintes teorias: “Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow”, “Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg”, “Teoria X e Y de McGregor”, “Teoria das Expectativas de Vroom”, “Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham” e “Teoria da Definição dos Objetivos”.

2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, também conhecida como Pirâmide de Maslow, consiste em teoria motivacional desenvolvida por Abraham Maslow, psicólogo americano, em meados da década de 50 (MOREIRA; SANTOS, 2019). Tal teoria relaciona o comportamento do indivíduo a um conjunto de necessidades, sendo estas dispostas em pirâmide de hierarquia e importância. O autor subdivide as necessidades em: necessidades fisiológicas (base da pirâmide), necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (topo da pirâmide) (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010).

Os níveis mais baixos, ou também considerados “necessidades primárias”, compreendem as necessidades fisiológicas e necessidades de segurança. As necessidades de nível mais alto, ou “necessidades secundárias”, compreendem as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. As primárias são influenciadas por fatores externos, tais como salário e local adequado de trabalho, enquanto as secundárias são influenciadas por estímulos internos e fatores intrínsecos (VIEIRA et al., 2011). Uma vez satisfeita determinada necessidade, o indivíduo se sente motivado a satisfazer um nível seguinte (MCSHANE; VON GLINOW, 2014).

As necessidades fisiológicas compreendem as necessidades básicas, elementares e instintivas do indivíduo, tais como: comida, água, sono e outras necessidades corporais. Em um ambiente de trabalho, essas podem ser relacionadas a aspectos como necessidade de intervalo de trabalho, conforto físico, etc. Tais necessidades, quando não satisfeitas ou razoavelmente satisfeitas, dominam o indivíduo, sendo necessário que elas sejam atendidas para que se ascenda ao próximo nível (MATSUOKA; SILVA, 2013; ALVES; SILVA; OLIVEIRA, 2017).

As necessidades de segurança, por sua vez, estão relacionadas a aspectos de defesa e proteção contra perigos e privações, danos físicos e emocionais. Em um contexto organizacional, pode ser relacionada à necessidade de estabilidade, boa remuneração, plano de saúde e previdência social (REGIS; PORTO, 2006; ALVES; SILVA; OLIVEIRA, 2017).

Decorrentes da aspiração do ser humano em se relacionar e pertencer a um grupo, comunidade ou núcleo familiar, as necessidades sociais surgem após a satisfação dos níveis anteriores. Compreendem aspectos relativos à aceitação social, à afeição entre indivíduos, ao amor, amizade e companheirismo (MOREIRA; SANTOS, 2019). No ambiente de trabalho, relaciona-se, por exemplo, ao bom relacionamento com os colegas e superiores hierárquicos (ALVES; SILVA; OLIVEIRA, 2017).

As necessidades de estima, por seu turno, associam-se ao modo como o indivíduo se avalia e percebe a si próprio, indicando o anseio pela autoestima, autoconfiança, autonomia, independência, status, dentre outros fatores. No ambiente organizacional, pode-se correlacionar à necessidade de reconhecimento pelos colegas e autorresponsabilidade por resultados. São necessidades que, quando não satisfeitas, podem gerar sentimentos de frustrações e inferioridade (MATSUOKA; SILVA, 2013; ALVES; SILVA; OLIVEIRA, 2017).

No topo da Pirâmide de Maslow, são encontradas as necessidades de autorrealização. Estas constituem a busca constante pelo crescimento e autodesenvolvimento, pelo alcance de todo o potencial do indivíduo, sendo, então, específica e única para cada pessoa (SILVA et al., 2017). Nesse nível, o indivíduo sente prazer em sua função, sendo o trabalho por si só um fator motivacional. Diferentemente das demais, a necessidade de autorrealização não acaba quando

satisfeita, podendo tornar-se cada vez mais significativa e insaciável (CASTRO; CASTRO, 2016).

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow destaca que nem todas as pessoas conseguem atingir todas as escalas da pirâmide. E, caso o indivíduo regreda em algum nível anterior, sua motivação e satisfação também tendem a regredir (SILVA et al., 2017; MOREIRA; SANTOS, 2019).

2.1.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

A Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, também chamada Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, foi proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg, na década de 50. O autor correlacionou a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho a dois aspectos: “fatores higiênicos” e “fatores motivacionais” – fatores estes independentes, que não estabelecem relação direta entre si. Ademais, Herzberg procurou analisar apenas o contexto de trabalho, desconsiderando aspectos pessoais alheios à vida organizacional. Ressalta-se, no entanto, que, por tratar do comportamento humano, a motivação irá sim variar de pessoa para pessoa, conforme os valores individuais de cada um (CASTRO; CASTRO, 2016).

Os fatores higiênicos constituem os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, às condições no qual o indivíduo se encontra no contexto organizacional. São fatores considerados extrínsecos ao indivíduo, uma vez que integram condições proporcionadas pelo empregador, que estão fora do controle do empregado. Como exemplos de fatores higiênicos, podem ser citados os salários e demais benefícios, o clima organizacional, as condições físicas de trabalho, a política organizacional e a segurança no cargo (BEZERRA et al., 2010).

Os fatores higiênicos, segundo Herzberg, não são capazes de gerar satisfação. Isso significa dizer que a presença de aspectos positivos quanto às condições de trabalho apenas pode resultar na ausência de insatisfação. Portanto, quando os fatores higiênicos estão ausentes, é possível observar um aumento na quantidade de reclamações e descontentamento no ambiente organizacional (CASTRO; CASTRO, 2016). A partir dessas proposições, Herzberg identifica que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação no trabalho; da mesma forma, o oposto

da insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação (HERZBERG, 1968).

Apesar de não gerarem motivação e não interferirem diretamente no comportamento dos indivíduos, os fatores higiênicos são importantes para o alcance da satisfação no trabalho. Segundo Motta e Vasconcelos (2006), atender às necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária para a produtividade no trabalho, não sendo, no entanto, condição suficiente.

Os fatores motivacionais, também considerados fatores intrínsecos ou satisfacientes, por sua vez, residem no conteúdo do trabalho desenvolvido, ou seja, nas tarefas inerentes ao cargo ocupado. Uma vez presentes, esses fatores fomentam a motivação; quando ausentes ou precários, impedem que haja satisfação (PINTO, 2002). Como exemplos de fatores satisfacientes, podem ser citados: o reconhecimento e realização pelas tarefas executadas, a progressão na carreira, o desenvolvimento profissional e crescimento individual, a autonomia, a criatividade e a inovação no trabalho (GONÇALVES, 2012). Por serem intrínsecos, os fatores motivacionais podem ser controlados pelo indivíduo, estando intimamente relacionados à sua autorrealização (CASTRO; CASTRO, 2016).

Outro aspecto importante a ser considerado na Teoria de Herzberg consiste no chamado “enriquecimento do cargo” ou “enriquecimento do trabalho”. Segundo o autor, a função ocupada na empresa deve ser desafiadora, de modo que os indivíduos desenvolvam trabalhos que permitam seu crescimento profissional e a sua valorização dentro da organização. É necessário, portanto, que as tarefas sejam mais complexas, instigantes, oferecendo oportunidades de satisfação profissional (CASTRO; CASTRO, 2016).

2.1.3 Teoria X e Y de McGregor

A Teoria X e Y de McGregor foi desenvolvida pelo psicólogo americano Douglas McGregor, no final da década de 50. O autor sintetizou a existência de duas vertentes motivacionais, as quais denominou X e Y, com denominações neutras quanto aos termos utilizados como forma de não denotar qualquer julgamento de valor. Segundo McGregor, um grupo de pessoas age conforme os preceitos da Teoria X e outro grupo se comporta de acordo com as hipóteses da Teoria Y (SILVA, 2019). A primeira

baseia-se numa visão mais tradicional, pragmática, mecanicista; a segunda, por sua vez, é baseada em concepções mais modernas do comportamento humano, possuindo uma abordagem mais participativa, dinâmica e democrática (CHIAVENATO, 2002).

A Teoria X parte do pressuposto que as pessoas possuem aversão às responsabilidades e às tarefas, necessitando sempre de ordens superiores e recompensas extrínsecas para melhor produtividade no trabalho. Considerando os pressupostos da Teoria X, o ser humano é preguiçoso e o trabalho em si é desagradável para a maioria das pessoas. As pessoas precisam ser forçadas para que possam agir no sentido de alcançar os objetivos da empresa. Nesse contexto, os indivíduos necessitam da subordinação, de modo que possam ser guiadas e orientadas, sendo suas ações controladas por meio de recompensas, benefícios e, por vezes, punições, coações e ameaças (CHIAVENATO, 2002).

A Teoria Y, por sua vez, apresenta uma visão dos trabalhadores como pessoas criativas, proativas, responsáveis e competentes, dando ênfase ao potencial de crescimento e desenvolvimento individual. Aqui, as pessoas gostam de trabalhar e veem o trabalho como algo natural, tal qual o lazer, a diversão. Os trabalhadores aceitam e procuram por responsabilidades, sendo movidos pela auto-orientação e autocontrole, de modo a atingirem objetivos pessoais e metas estratégicas da organização. Faz-se necessário, portanto, que as empresas propiciem ao trabalhador diferentes desafios e oportunidades, além de abrirem mais espaço para a influência na tomada de decisões, de modo a realçar a iniciativa individual (MATTA, 2012; OLIVEIRA; SOUZA; CALVO, 2012; NERI, 2019).

Considerando os aspectos apresentados na Teoria X e Y de McGregor, pode-se inferir que foram valiosas as contribuições do autor para uma maior elucidação do comportamento humano frente ao contexto organizacional. Por agrupar diferentes concepções relacionadas à área de gestão de recursos humanos, a teoria de McGregor pode ser fonte de conhecimento às organizações, auxiliando no aprimoramento das formas de administração, conforme os valores e metas empresariais.

2.1.4 Teoria das Expectativas de Vroom

Conforme a Teoria Contingencial da Motivação (VROOM, 1964), as interações entre três crenças diferentes são determinantes da motivação: expectativa, instrumentalidade e valência.

Para que um indivíduo seja motivado a executar uma determinada tarefa, ele deve acreditar que, se exercer esforço suficiente, será capaz de atingir qualquer nível de desempenho necessário. Usando o desempenho no trabalho como exemplo, se uma pessoa trabalha duro em suas atribuições, ela deve acreditar que será capaz de atender às exigências de desempenho de seu empregador. Esse relacionamento é chamado de expectativa (SIMONE, 2015). Um indivíduo também deve acreditar que seu desempenho resultará em um resultado específico. A ligação entre desempenho e resultados é chamada de instrumentalidade. Um indivíduo pode ver um resultado como desejável ou indesejável. A condição final necessária para um indivíduo ser motivado é que esse indivíduo valorize positivamente os resultados que ele acredita que receberá por seu desempenho. Isso é chamado de valência. Expectativa, instrumentalidade e valência são baseadas na percepção individual. Como resultado, indivíduos que trabalham na mesma organização podem ter avaliações muito diferentes de expectativa, instrumentalidade e valência. Portanto, sua motivação pode variar (LEE, 2007; GRIZON; SOAVE, CISLAGHI, 2014).

A motivação seria o produto da expectativa, instrumentalidade e valência: $Motivação = Expectativa \times Instrumentalidade \times Valência$. A relação multiplicativa entre essas crenças tem várias implicações importantes. Isso implica que a motivação será alta quando houver altos níveis de expectativa, instrumentalidade e valência (EDUARDO, 2009). O inverso deve ser verdadeiro quando houver níveis baixos desses três fatores. Além disso, se um indivíduo não possui apenas uma dessas três crenças, a Teoria das Expectativas prevê que a motivação para o desempenho seria baixa devido à natureza multiplicativa do relacionamento. Expectativa, instrumentalidade e valência são consideradas necessárias, mas não condições suficientes para a motivação. Em outras palavras, um indivíduo deve ter todas as três crenças para ser altamente motivado (CARNEIRO, 2017).

Embora tenha sido aplicada pela primeira vez às organizações para explicar a motivação no trabalho, a Teoria das Expectativas de Vroom foi estendida a uma

variedade de questões de pesquisa envolvendo organizações. No campo da administração pública, essa teoria tem sido usada como uma estrutura teórica para entender o aspecto motivacional. Nesses tipos de pesquisa, a teoria concentrou-se em grande parte no entendimento da motivação dentro das estruturas burocráticas tradicionais (FREIRE; DE FREITAS, 2007).

A Teoria das Expectativas ganhou popularidade nas décadas de 1960 e 1970 e foi objeto de vários estudos empíricos. Com base nesses estudos, há suporte geral para os três componentes individuais dessa teoria: (1) o vínculo entre expectativa e motivação, (2) o vínculo entre instrumentalidade e motivação e (3) o vínculo entre valência e motivação (CAMARGOS, 2004). No entanto, a Teoria das Expectativas foi criticada por não ser realista quanto à aplicação do cálculo proposto. Não há consistentes evidências empíricas para apoiar a proposição da teoria de que existe uma relação multiplicativa entre expectativa, instrumentalidade e valência. As diferenças entre as previsões feitas por uma combinação multiplicativa dos três componentes da Teoria das Expectativas e as previsões feitas separadamente pelos componentes da teoria não são tão substanciais (PUGLIA, 2009).

Embora não seja tão proeminente na literatura, alguns estudiosos também criticaram a teoria em questão por não distinguir entre condições de certeza e incerteza. Segundo Marques (2015), os modelos de comportamento expectante podem ser diferentes para condições nas quais os resultados são certos e para condições nas quais os resultados são incertos. Para usar a Teoria das Expectativas para explicar a motivação, um indivíduo deve ser capaz de avaliar a probabilidade de que o esforço resulte no nível de desempenho exigido, na correlação entre atender aos requisitos de desempenho e receber recompensas e o valor dessas recompensas. No entanto, a Teoria das Expectativas falha em explicar circunstâncias em que há incerteza (ONO, 2008). Não está claro o que a Teoria das Expectativas preveria quando alguma dessas condições não fosse atendida. Há evidências empíricas limitadas de que a presença de incerteza ambiental pode ser uma das razões para a capacidade preditiva às vezes baixa da respectiva teoria. Apesar dessas limitações, ela ainda é considerada uma das teorias de motivação mais promissoras (DUTRA, 2016).

Considerando os elementos principais da Teoria das Expectativas de Vroom, cabe explicitar tais fatores com mais detalhes a seguir (FERREIRA et al., 2006):

1. Expectativa é a estimativa de uma pessoa da probabilidade de que o esforço relacionado ao trabalho resulte em um determinado nível de desempenho. A expectativa é baseada em probabilidades e varia de 0 a 1. Se um funcionário não vê chance de que o esforço leve ao nível de desempenho desejado, a expectativa é 0. Por outro lado, se o funcionário tiver certeza de que a tarefa será concluída, a expectativa tem um valor de 1. Geralmente, as estimativas de expectativa dos funcionários estão entre estes dois extremos.

2. A instrumentalidade é a estimativa individual da probabilidade de que um determinado nível de desempenho da tarefa leve a vários resultados do trabalho. Como a expectativa, a instrumentalidade varia de 0 a 1. Por exemplo, se um funcionário vê que uma boa classificação de desempenho sempre resultará em um aumento salarial, a instrumentalidade tem um valor de 1. Se não houver uma percepção da relação entre uma boa classificação de desempenho e um aumento salarial, a instrumentalidade é 0.

3. Valência é a força da preferência de um funcionário por uma recompensa específica. Assim, aumentos salariais, promoção, aceitação pelos pares, reconhecimento pelos supervisores ou qualquer outra recompensa podem ser mais ou menos valiosos para funcionários individuais. Diferentemente das expectativas e da instrumentalidade, as valências podem ser positivas ou negativas. Se um funcionário tem uma forte preferência por uma recompensa, a valência é positiva. No outro extremo, a valência é negativa. E se um funcionário é indiferente a uma recompensa, a valência é 0. O intervalo total é de -1 a +1. Teoricamente, uma recompensa tem um valor, porque está relacionada às necessidades de um funcionário.

O efeito multiplicador na equação ($\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$) é significativo. Isso significa que níveis mais altos de motivação resultarão quando a expectativa, a instrumentalidade e a valência forem todas altas do que quando forem todas baixas. A suposição multiplicadora da teoria também implica que, se qualquer um dos três fatores for zero, o nível geral de motivação será zero. Portanto, por exemplo, mesmo que um funcionário acredite que seu esforço resultará em desempenho, o que resultará em recompensa, a motivação será zero se a valência da recompensa que ele espera receber for zero (ou seja, se ele acredita que a

recompensa que receberá por seu esforço não tem valor para ele) (FERREIRA et al., 2006).

A Teoria das Expectativas fornece um tipo de mecanismo para descobrir a motivação através de um cálculo. A maneira pela qual a teoria funciona é a seguinte: os funcionários têm objetivos pessoais que gostam de alcançar e, por esse motivo, trabalham nas organizações. Esses objetivos pessoais podem ser alcançados por recompensas organizacionais ou resultados do trabalho. Portanto, a relação entre recompensas organizacionais ou resultados do trabalho e objetivos pessoais é importante, ou seja, até que ponto as recompensas organizacionais cumprem os objetivos pessoais de um funcionário e quão atraentes essas recompensas são para o funcionário. Esse relacionamento também pode ser expresso como o valor que o funcionário atribui aos resultados do trabalho (SUCIU; MORTAN; LAZĂR, 2013).

A Teoria das Expectativas de Vroom examina a motivação de uma maneira mais abrangente e realista do que algumas das outras teorias. Embora seja uma teoria da motivação mais complexa, ela se baseia na psicologia do senso comum dos funcionários e afirma que eles serão motivados a agir quando houver uma expectativa de que seu comportamento possa resultar na obtenção dos resultados desejados (GRIZON; SOAVE; CISLAGHI, 2014).

A teoria das expectativas subjacentes é a percepção e antecipação das prováveis consequências do comportamento. Os indivíduos terão como objetivo prever quais podem ser as consequências de suas ações. Em palavras mais simples, a Teoria das Expectativas pode prever se um funcionário trabalhará horas extras para avançar em sua carreira, manter relacionamentos interpessoais superiores, projetar uma imagem mais ética e fazer outras coisas semelhantes (DUTRA, 2016). A teoria enfatiza alguns aspectos ou variáveis muito importantes da administração que são esforços, desempenhos, recompensas e objetivos pessoais. Trata-se de um tipo de fórmula quantitativa para descobrir a motivação dos funcionários (SUCIU; MORTAN; LAZĂR, 2013).

A Teoria das Expectativas também implica que a satisfação no trabalho resulta de um desempenho superior e não o contrário. É baseada no modelo de contingência e reconhece que todos os funcionários não são motivados pelas mesmas coisas e da mesma maneira (SIMONE, 2015).

Muitos especialistas no campo do comportamento organizacional sustentam que a Teoria das Expectativas de Vroom é uma das teorias de motivação mais aceitáveis e há evidências substanciais para apoiá-la. Inúmeros estudos foram realizados para testar a precisão da teoria na previsão do comportamento dos funcionários, e os testes diretos geralmente fornecem suporte (DUTRA, 2016).

Os gerentes podem se beneficiar da Teoria das Expectativas, uma vez que os ajuda a entender os processos psicológicos que causam motivação. O pensamento dos funcionários, percepções, crenças, estimativas de probabilidades e outros fatores influenciam fortemente sua motivação, desempenho e comportamento. Facilita o processo de compreensão do comportamento organizacional (GRIZON; SOAVE; CISLAGHI, 2014). A Teoria das Expectativas parece ser intuitivamente atraente e é baseada no senso comum. Apresenta os vínculos entre esforços e desempenho, desempenho e recompensas e recompensas e objetivos pessoais (SUCIU; MORTAN; LAZĂR, 2013).

Segundo Ferreira et al. (2006), a Teoria das Expectativas reconhece a importância de várias necessidades e motivações individuais. Parece mais realista. Ajuda a harmonizar a meta individual com os objetivos organizacionais. E é consistente com o sistema de gerenciamento objetivo.

Outro aspecto importante dessa teoria é que ela entende as diferenças subjetivas que causam diferenças na motivação de diferentes indivíduos. A Teoria das Expectativas não especifica exatamente quais recompensas motivarão grupos específicos de trabalhadores (CAMARGOS, 2004). Nesse sentido, a teoria permite o fato de que recompensas e seu vínculo com o desempenho provavelmente serão vistos como bastante diferentes em diferentes culturas.

Nesse modelo, os funcionários não agem simplesmente por causa de fortes unidades internas, necessidades não atendidas ou aplicação de recompensas: são, ao contrário, pessoas racionais cujas crenças, percepções e estimativas de probabilidade influenciam seu comportamento (PUGLIA, 2009). Do ponto de vista gerencial, a Teoria das Expectativas tem algumas implicações importantes para motivar os funcionários. Ele identifica vários fatores que podem ser trabalhados para motivar os funcionários, alterando a expectativa de esforço para desempenho da pessoa, expectativa de desempenho para recompensa e valências de recompensa (SIMONE, 2015).

Tentativas de validar a Teoria das Expectativas foram complicadas por critérios metodológicos e problemas de medição. Como resultado, muitos estudos publicados que pretendem apoiar ou negar a teoria devem ser vistos com cautela. Simone (2015) sugere que o relacionamento no modelo de expectativa não é claramente entendido e que uma maior compreensão dos componentes teóricos subjacentes é necessária. Portanto, pode-se inferir que a Teoria das Expectativas, como todos os seus antecessores e sucessores, tem uma resposta mista, tanto teórica quanto prática.

De um modo geral, a motivação pode ser considerada como o aspecto seletivo e preferencial de um comportamento específico. É a motivação responsável pela explicação da força em direção a um comportamento ou ação em particular. A Teoria das Expectativas de Vroom também enfatiza a importância da motivação na explicação sobre o porquê de as pessoas escolherem uma ação ou comportamento específico.

2.1.5 Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham

De acordo com a Teoria de Hackman e Oldham, o enriquecimento de tarefas tem o condão de melhorar a qualidade de vida no trabalho, a partir da inter-relação entre as características do trabalho, os estados psicológicos e os resultados pessoais e do trabalho. As características do trabalho envolvem a variedade do trabalho realizado, o significado das tarefas, o feedback dado e a identificação clara de tarefas e competências (SÁ; SÁ, 2014). Para melhor elucidar como as características apontadas influenciam diretamente os estados psicológicos e os resultados, apresenta-se a seguinte Figura:

Figura 2. Adaptação do modelo de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman; Oldham (1975).

Percebe-se que a teoria não se limita apenas ao enriquecimento das funções em si, mas também leva em consideração a autonomia dada ao trabalhador e o feedback dado pelo empregador. Em síntese, após realizadas tais observações, evidencia-se que tarefas excessivamente simples, desconexas ou sem objetivos claros impactam na motivação do trabalhador.

O modelo teórico desenvolvido pelos autores embasou o desenvolvimento do JDS (Job Diagnostic Survey), o qual se tornou ferramenta amplamente difundida no meio acadêmico para a realização de análises da qualidade de vida do trabalho (REZENDE; SILVA, 2008).

2.1.6 Teoria da Definição dos Objetivos

A Teoria da Definição dos Objetivos ganhou suas primeiras idealizações com Locke, por volta da década de 70, tendo como ponto central a fixação de objetivos claros para os trabalhadores. Uma vez que tais objetivos fossem palpáveis e viáveis, haveria maior motivação por parte dos integrantes da empresa. Parte-se, portanto, do pressuposto de que a necessidade de conseguir resultados provocaria o trabalhador a sair de sua zona de conforto e produzir mais (ROBBINS, 2005).

Alguns aspectos devem ser levados em consideração durante a aplicação prática de tal teoria, como a dificuldade da tarefa a ser realizada e a possibilidade de

fatores que gerem imprevisibilidade. A definição de objetivos pode ser ainda individual ou para um grupo de pessoas (ROBBINS, 2005).

O feedback é apontado por Locke e Latham como ferramenta essencial para que a teoria alcance resultados positivos, visto que a definição de metas exige a criação de um sistema de controle para verificar se os índices desejáveis estão sendo atingidos. Uma vez ciente de que está abaixo da produção desejada, o trabalhador tende a se esforçar mais a fim de não se tornar um ponto fora da curva. Portanto, o trabalho realizado deve ser mensurado, seja pelo próprio trabalhador ou por um terceiro encarregado (LOCKE; LATHAM, 2002).

Outro ponto de destaque desta teoria é a concepção de que objetivos difíceis de serem alcançados proporcionam melhores resultados do que objetivos fáceis. Por outro lado, tal dificuldade não pode ser de um grau inalcançável, pois pode provocar efeito contrário, desmotivando o trabalhador (ROBBINS, 2005).

Percebe-se a existência de poderoso fator psicológico na estipulação de metas, por vezes que o trabalhador que alcança os objetivos propostos pode vir a sentir grande satisfação pessoal e sentir-se valorizado. Tal relação ajudaria a explicar o motivo de metas difíceis alcançarem melhores resultados motivacionais do que metas fáceis (LOCKE; LATHAM, 2002).

Uma vez definidos os objetivos, é importante que sejam concedidas recompensas à altura do esforço realizado pelos trabalhadores, criando um sistema de recompensas. Essas devem ser claras e podem ser de natureza não financeira quando for o caso (ROBBINS, 2005). Considerando a personalidade dos indivíduos, a concessão de recompensas apenas de cunho financeiro pode não ser motivadora para todos os servidores.

2.2 SÍNTESE DE CONTEÚDO DOS ARTIGOS NACIONAIS ENCONTRADOS

A fundamentação teórica também teve como alicerce outras pesquisas que trabalham aspectos motivacionais relacionados às Assembleias Legislativas do País. Os trabalhos em questão possuem caráter nacional e foram selecionados com base na metodologia demonstrada no item 3. O Quadro 1, exposto a seguir, realiza um detalhamento sintético acerca dos principais aspectos abordados nesses estudos.

Quadro 1. Síntese de conteúdo dos artigos nacionais encontrados no âmbito das Assembleias Legislativas do País

TÍTULO	AUTOR(ES)	HIPÓTESES	METODOLOGIA	CONCLUSÃO	LACUNAS
O Novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e os Aspectos Motivacionais dos Analistas Legislativos do Departamento de Tecnologia da Informação	Maciel, C. B., 2015	A modificação do plano de carreira afetou positivamente a motivação dos servidores. A questão financeira não seria a única responsável pelo impacto.	Aplicação de questionário aos servidores atingidos pelo novo plano de carreira e avaliação dos resultados obtidos.	O novo plano de cargos e vencimentos trouxe inovações além do acréscimo financeiro, através de ferramentas como a progressão por mérito.	O resultado não representa a coletividade do órgão, visto que abrangeu apenas um departamento.
Avaliação do Processo de Capacitação do Servidor Público de Nível Superior: Um Estudo de Caso da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas	Ribeiro, R. S., 2016	A graduação do servidor em nível superior impacta no rendimento.	Estudo de caso exploratório e descritivo com aplicação de questionário pela metodologia survey com corte transversal. Método indutivo. Validação dos dados por meio de análise estatística.	O processo de capacitação consiste no desenvolvimento de competências técnicas para a mudança de perfil do servidor com base em atitudes empreendedoras. Esse processo, por intermédio da educação, apresenta-se como a melhor ferramenta para superar os desafios e a competitividade no setor público.	Não foi esclarecido se a continuação dos estudos a nível de pós também impactaria na produtividade.
Motivação e Satisfação no Trabalho dos Servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul	Serpa, C., 2012	Fatores como baixa remuneração, falta de reconhecimento e de participação nas decisões geram insatisfação. Aspectos como bom	Estudo de caso exploratório. Revisão bibliográfica. Pesquisa quantitativa com aplicação de questionário com perguntas fechadas e posterior análise dos dados.	A motivação e a satisfação dos servidores podem ser impulsionadas por fatores relacionados ao trabalho.	Pesquisa aplicada em apenas um setor da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Falta de aprofundamento em relação a modelos de

		relacionamen- to com a chefia e o grupo incidem em motivação.			gestão de pessoas.
O Uso Educativo das TICs e o Fomento às Práticas Participativas na Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais	Oliveira, I. T., 2018	A atuação à distância da Escola do Legislativo pode reduzir assimetrias regionais.	Aplicação de questionário buscando medir a motivação dos participantes.	Os cursos ofertados cumpriram a finalidade de proporcionar maior qualificação aos servidores públicos. Houve também a participação de público externo.	Cidadãos em situação de exclusão digital não conseguem acesso aos cursos ofertados.
Clima Organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte	Lima, L. D., 2018	O clima organizacional revela o grau de satisfação dos servidores.	Estudo de caso. Pesquisa exploratória-descritiva. Aplicação de questionário semiestruturado.	Apesar do bom clima organizacional, a impossibilidade de desenvolvimento profissional ocasionou na falta de interesse dos servidores efetivos em se qualificar profissionalmente.	O impacto da rotatividade dos servidores comissionados não foi levado em consideração.
Educação Corporativa: Análise do Nível de Satisfação de Servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Piauí	Barbosa, F. L. S.; Brandão, M. M. R.; Ibiapina, M. R. F. V.; Moreira, R. N., 2016	Os cursos ofertados pela Escola do Legislativo impactam na produtividade dos servidores.	Pesquisa qualitativa-descritiva. Realização de Estudo de Campo na Escola do Legislativo.	Os dados sugerem satisfação com os cursos ofertados pela Escola do Legislativo. Em contrapartida, foi registrado alto índice de desinteresse por parte dos servidores.	A pesquisa não considerou a distinção de cargos e de vínculos entre os entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Maiores considerações sobre as pesquisas utilizadas como fundamentação teórica serão apresentadas no item 5.3.

2.3 DISCUSSÃO PRINCÍPIOLÓGICA E CLAREAMENTO DOS CONCEITOS INICIAIS

Toda ação pública deve ser guiada pelo princípio da finalidade, ou seja, deve coadunar com o interesse público, independentemente de ser o ato vinculado ou discricionário. A finalidade pública deve ser observada em toda a cadeia administrativa, desde a elaboração das normas até a execução de atos rotineiros (MEIRELLES, 2007).

Em extrema consonância com a finalidade dos atos administrativos, tem-se o princípio da impessoalidade na administração pública, tornando inconcebíveis condutas que coloquem interesses particulares ou de terceiros acima do bem geral da sociedade. Estaria ainda o princípio da impessoalidade bastante relacionado também com o princípio da igualdade, visto que este, previsto no art. 5º da Constituição Federal, veda o tratamento desigual entre iguais (MEIRELLES, 2007).

Observando os pilares da administração pública no País que foram acima apresentados e considerando que todas as teorias motivacionais abordadas por esta pesquisa consideram a pessoaalidade do indivíduo em algum grau, apresenta-se a seguinte indagação: a implementação de plano de carreira que leve em conta a individualidade do servidor para fins motivacionais desrespeitaria o princípio da impessoalidade na administração pública?

Para responder a tal questionamento será realizada análise em duas frentes: a primeira em relação à impessoalidade/finalidade pública e a segunda em relação à isonomia.

A evolução pessoal do servidor é de grande valia para a administração pública e deve ser trabalhada juntamente com o aspecto motivacional. O plano de carreira é um meio de proporcionar visão de futuro profissional ao servidor e ao mesmo tempo incentivá-lo a exercer suas atribuições com dedicação e proximidade ao ápice de rendimento individual (SCHUSTER; DIAS, 2012).

Elevar o servidor a tal patamar vai ao encontro do próprio princípio constitucional da eficiência, implantado pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. De acordo com Lenza (2012), o Estado deve sempre focar nos resultados e a produtividade deve ser posta em primeiro plano, visto que o poder público tem obrigações para com a sociedade. O autor também ressalta a importância

da existência de mecanismos de controle a fim de verificar os níveis de eficiência obtidos.

Por esse prisma, extrai-se que criar ambiente propício à motivação por meio da implantação de plano de carreira que permita a ascensão de servidores com maior produtividade não prejudica a impessoalidade e a finalidade pública, visto que a própria sociedade irá ser a maior beneficiada uma vez que as atividades administrativas sejam realizadas com maior maestria e por profissionais mais qualificados. A retenção de talentos e a diminuição do absenteísmo também podem ser impactados positivamente, podendo tal impacto ser objeto de estudos futuros.

Também não resta qualquer prejuízo em relação ao princípio da isonomia, pois não haveria distinção de oportunidade entre os servidores, mas sim a criação de meios de crescimento profissional e de incentivo à busca constante por qualificação, potencializando talentos e recompensando esforços. A igualdade de oportunidades pode ser atingida por meio da adoção de critérios objetivos e mensuráveis para evolução na carreira, fazendo da possibilidade de crescimento profissional algo visível e palpável aos servidores.

Ao discorrer sobre a Teoria de Vroom, Simone (2015) afirma que a ausência de instrumentalidade e de valência impactam negativamente na motivação dos servidores. Essa situação pode ser claramente observada em sistemas de evolução profissional de subjetividade elevada. Planos de carreira que busquem a retribuição por mérito devem estar atentos a esses fatores.

Por todo o exposto, depreende-se que a análise dos conceitos legais frente à nova perspectiva de modernização do setor público indica que o conflito entre a adoção de planos motivacionais que levem em consideração a individualidade dos servidores e os princípios acima elencados é apenas aparente. O estudo aprofundado demonstra que tal aparência não se confirma e que a existência de um corpo profissional motivado e qualificado pode encurtar o caminho a ser percorrido para que a administração pública venha a se tornar referência no País.

Feitos tais esclarecimentos e considerando o arcabouço de informações já exposto, depreende-se que os objetivos específicos de desenhar panorama nacional dos modelos de progressão e promoção adotados pelas Assembleias Legislativas do País e o de detalhar o modelo de evolução profissional adotado na ALEGO foram alcançados. Quanto ao terceiro objetivo específico, qual seja o de correlacionar o

modelo de progressão da ALEGO com as teorias motivacionais destacadas neste trabalho, será concretizado nos próximos capítulos.

O pressuposto de que existe tendência nacional à extinção dos modelos de progressão e promoção exclusivamente por tempo de serviço público, no âmbito das Assembleias Legislativas do País, foi consistentemente confirmado por meio dos resultados obtidos.

Já em relação ao pressuposto de que após o terceiro ano – período de estágio probatório – os servidores efetivos da ALEGO não têm à sua disposição incentivos eficientes que possam impactar positivamente na motivação dos servidores, haverá melhores elucidações nos próximos capítulos.

A justificativa apresentada inicialmente para a realização desta pesquisa também se mostrou reforçada, tanto pela base teórica apresentada quanto pela base legal.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

Pesquisas descritivas são adequadas quando se busca entender a relação entre variáveis, assim como as causas que explicam tais relações. Por tais aspectos, as pesquisas descritivas são comumente utilizadas em estudos que envolvem grupos sociais (GIL, 2002). Considerando as características do trabalho, optou-se por realizar pesquisa descritiva, enquadrada como estudo de caso.

3.2 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA

No momento da realização deste trabalho, a ALEGO dispõe de um quantitativo de trezentos e cinco (305) servidores efetivos em seu quadro de pessoal. Restringiu-se a pesquisa a esse grupo de servidores, com posterior seleção de uma amostra a partir desse universo para a realização de entrevistas estruturadas.

A amostra foi constituída por 12 servidores da ALEGO. Buscou-se manter o caráter eclético do processo de seleção, sendo convidados tanto servidores ocupantes de cargos de chefia como servidores não ocupantes. Os servidores participantes foram convidados pessoalmente ou através de meios digitais de comunicação, sendo-lhes sempre apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Anexo 1), documento elucidativo acerca da realização das entrevistas. O caráter eclético também foi observado em relação às idades dos participantes e tempo de serviço na Casa.

Considerando a divisão atual dos cargos ocupados pelos servidores efetivos da ALEGO que são objeto deste estudo, extrai-se que aproximadamente 16% ocupam o cargo de Agente Legislativo, aproximadamente 52% ocupam o cargo de Assistente Legislativo e aproximadamente 32% ocupam o cargo de Analista Legislativo, conforme já indicado anteriormente. A seleção da amostra buscou manter a maior proximidade possível com os percentuais expostos, motivo pelo qual realizou-se entrevista com os quantitativos indicados no Quadro 2.

Quadro 2. Demonstrativo dos Cargos ocupados x Quantidade de servidores a serem entrevistados

● Agentes Legislativos	2 Servidores Efetivos – 4,6% da categoria
● Assistentes Legislativos	6 Servidores Efetivos – 3,7% da categoria
● Analistas Legislativos	4 Servidores Efetivos – 4% da categoria
TOTAL: 12 servidores entrevistados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A quantidade de servidores participantes foi limitada em virtude das dificuldades de realização de entrevistas, devido às limitações impostas pela pandemia do COVID-19. Dentro das possibilidades do cenário existente, foram entrevistados(as) doze servidores(as), observando-se sempre os procedimentos e regras para fins de prevenção à infecção e propagação do Coronavírus (COVID-19), incluindo padrões higiênico-sanitários, em especial aqueles dispostos no Ato da Mesa Diretora nº 08, de 16 de abril de 2021, do órgão legislativo do Estado de Goiás.

3.3 TÉCNICAS

Este trabalho socorreu-se de documentos e referências bibliográficas para seu embasamento (documentação indireta). Já os dados foram coletados através de entrevistas aos sujeitos da amostra.

Inicialmente, realizou-se um levantamento teórico acerca das principais teorias motivacionais, com enfoque nos pontos de interesse da temática do presente estudo. Realizou-se também análise documental, que se concentrou na busca e avaliação das legislações administrativas vigentes das vinte e seis Assembleias Legislativas do País, especificamente em relação aos modelos de progressão e promoção adotados por cada órgão. Ressalta-se que a análise documental consiste em uma metodologia que busca examinar e compreender o conteúdo de diferentes tipos de documentos, por meio de procedimentos técnicos e científicos, obtendo as informações necessárias de acordo com o problema de pesquisa (LIMA JUNIOR et al., 2021).

A realização de entrevistas, por sua vez, é ferramenta capaz de auxiliar no diagnóstico de problemáticas que envolvem o comportamento humano, possibilitando ao entrevistado a manifestação de seus pensamentos de maneira oral e pessoalizada. A entrevista denominada estruturada é aquela em que são realizadas as mesmas perguntas para os entrevistados, possibilitando aferir o sentimento de cada um em relação aos temas propostos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Buscando garantir a padronização do estudo e reduzir ao máximo qualquer interferência externa do investigador, realizou-se entrevista estruturada.

É de suma importância que os instrumentos de pesquisa escolhidos utilizem sistemas de medidas fidedignos, capazes de replicarem o resultado obtido quando mensurados nas mesmas condições (GIL, 2002).

Inicialmente apresentou-se ao(à) entrevistado(a) o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ver Anexo 1), o qual consta o tema do projeto, os benefícios, os riscos e demais informações imprescindíveis para a realização da entrevista.

Uma vez prestados os devidos esclarecimentos, iniciou-se a etapa de aplicação das perguntas. Destaca-se que as perguntas foram estruturadas observando os principais preceitos das teorias motivacionais abordadas neste estudo, de acordo com o Quadro 3 apresentado abaixo. O roteiro de entrevista, por sua vez, encontra-se disposto no Apêndice 1.

Quadro 3. Relação entre as teorias motivacionais abordadas e a formulação do questionário aplicado

Perguntas 1 e 2 – Impacto da carga horária de trabalho	Questionamentos ligados à Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, especificamente em relação ao aspecto fisiológico (impacto da carga horária na vida particular do servidor)
Pergunta 3 – Estabilidade no serviço público	Questionamentos ligados ao aspecto de segurança de Maslow, especialmente a segurança profissional (continuidade da ocupação do cargo público mediante a garantia da estabilidade)
Perguntas 4 e 5 – Clima organizacional	Questionamentos ligados à Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, especificamente em relação ao aspecto social (relações interpessoais, relacionamento entre os colegas de trabalho e as chefias, etc.)
Perguntas 6 e 7 – Preparo especializado	Questionamentos ligados à Teoria X e Y de McGregor – possíveis fatores que contribuem para estimular os indivíduos do grupo Y a se sentirem sempre motivados
Pergunta 8 – Confiança da equipe	Questionamentos ligados à Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, especificamente em relação

	ao aspecto de estima – relação com a autoestima, a autoconfiança, a necessidade de reconhecimento pelos colegas de trabalho, dentre outros fatores de cunho similar
Perguntas 9 e 10 – Realização profissional	Questionamentos ligados à Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, especificamente em relação à necessidade de autorrealização (prazer pelo trabalho, constante crescimento profissional, etc.)
Perguntas 11 a 15 – Aperfeiçoamento profissional	Questionamentos ligados à Teoria X e Y de McGregor – possíveis fatores que contribuem para estimular os indivíduos do grupo Y a se sentirem sempre motivados
Perguntas 16 e 17 – Ambiente físico	Questionamentos ligados à Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg (fatores higiênicos não possuem o condão de motivar, causando apenas insatisfação se não alcançados)
Perguntas 18 e 19 – Reconhecimento profissional	Questionamentos ligados à Teoria das Expectativas de Vroom, mais especificamente em relação à instrumentalidade
Perguntas 20 e 21 – Autonomia / Autonomia e resultados	Questionamentos ligados à Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Odham (ênfase dada à autonomia dada aos servidores)
Perguntas 22 e 23 – Metas	Questionamentos ligados à Teoria da Definição dos Objetivos, no que concerne à definição de metas setoriais
Obs.: As perguntas 24 e 25 são de cunho específico quanto à temática e os objetivos do presente estudo.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A realização das entrevistas deu-se pelo próprio pesquisador ou, quando houve necessidade, por pesquisador-auxiliar, a partir da aprovação no Conselho de Ética da Universidade Federal de Goiás (UFG) e da Presidência da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás. Os referidos documentos podem ser visualizados nos Anexos 2 e 3 desta pesquisa.

3.4 CRITÉRIOS DE PRODUÇÃO DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa consiste na realização de análise aprofundada dos comportamentos e ideais do sujeito frente a determinada situação. Por esse caráter detalhado, a pesquisa geralmente é restrita a uma quantidade menor de amostras, ou seja, de sujeitos entrevistados (LEININGER, 1994).

A par das pesquisas quantitativas, as pesquisas qualitativas também devem observar critérios de qualidade e de validade – obviamente que tais critérios são distintos daqueles adotados pelas pesquisas quantitativas. Alguns critérios são

capazes de indicar de maneira simultânea tanto a validade quanto a confiabilidade da pesquisa realizada, tais como os métodos de Triangulação e da Construção do *Corpus* de Pesquisa (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2007).

Quanto à validade da pesquisa, entende-se como o grau de confiança que pode ser depositada nos resultados obtidos. Já em relação à confiabilidade da pesquisa, entende-se como a possibilidade de obtenção do mesmo resultado ao se reaplicar a pesquisa em outras tentativas (LEUNG, 2015).

O método de Triangulação consiste em observar se fontes distintas levam à mesma conclusão, isso porque uma verdade tende a manter sua essência mesmo que observada de diferentes pontos de vista. Para tal, podem ser realizadas entrevistas com sujeitos de diferentes hierarquias, análises teóricas, dentre outras iniciativas (MERRIAM, 1998).

A congruência de resultados entre a análise teórica e realização de entrevistas realizadas nesta pesquisa foi ao encontro da Teoria da Triangulação, dado que se chegou a resultados semelhantes a partir de métodos de análise distintos. O teor eclético dos participantes das entrevistas também se mostrou como um fator positivo frente à Teoria da Triangulação.

A Teoria da Construção do *Corpus* de Pesquisa reforça que mais importante do que a quantidade de entrevistas realizadas é a constatação da saturação dos dados obtidos com as entrevistas. Isso quer dizer que uma vez que as informações obtidas deixem de trazer novos dados que possam impactar na pesquisa e passem apenas a confirmar os dados já obtidos, haverá indícios de que a pesquisa se encontra suficientemente madura (MINAYO, 2000).

Do ponto de vista da Teoria da Construção do *Corpus*, a pesquisa mostrou-se bastante sólida na obtenção de resultados, apontando quase unanimidade das respostas dos entrevistados em relação a aspectos como a falta de estipulação de metas nos setores e a insatisfação com o atual plano de carreira adotado na ALEGO.

Vale ainda citar o Método da Clareza nos Procedimentos, que diz respeito apenas à confiabilidade da pesquisa. Tal método consiste em propiciar transparência à documentação utilizada e aos procedimentos adotados na pesquisa, de modo que outros pesquisadores possam refazer a pesquisa em cenários futuros e observar se houve desenvolvimento do quadro atual (MILES; HUBERMAN, 1994).

A parte metodológica desta pesquisa explicitou de maneira minuciosa todos os procedimentos adotados, permitindo eventual reprodução futura com elevado grau de similaridade quanto à execução.

3.5 PROCEDIMENTO DE REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

Para a revisão bibliográfica foram utilizadas como ferramentas de pesquisa o Google Scholar e o SciELO. A escolha do Google Scholar se justifica pela ampla base de dados que a ferramenta possui, havendo possibilidade de aplicação de diversos filtros que permitem a localização de trabalhos que tenham real afinidade ao tema pesquisado. Outra funcionalidade de destaque da ferramenta consiste na criação de uma rede de citações, na qual é mostrado o número de citações recebidas por cada trabalho (NORUZI, 2005).

A utilização do SciELO se justifica pelo seu enfoque na produção científica nacional, possibilitando uma visão geral do que se é produzido de conhecimento no País e a qualidade dessa produção.

Não se utilizou filtro temporal na pesquisa, a fim de não excluir possíveis resultados de grande relevância.

Partindo do pressuposto que a motivação no serviço público é tema mundialmente relevante e de amplo debate, realizou-se breve levantamento bibliográfico de artigos internacionais, por meio das ferramentas já citadas. A pesquisa foi realizada utilizando o idioma inglês, encontrando mais de trezentos mil resultados. A grande dimensão de dados confirmou a amplitude do tema e corroborou o ideal de que o tema possui relevância. Abaixo são expostos os critérios de pesquisa utilizados (Quadro 4).

Quadro 4. Metodologia de pesquisa utilizada nos buscadores digitais para produções científicas internacionais

GOOGLE SCHOLAR	SciELO
Critérios utilizados:	Critérios utilizados:
Termos de Busca – "Motivation" AND "Public Administration"	Termos de Busca – (Motivation) AND (Public Administration)
Resultados Encontrados – 313.000	Resultados Encontrados – 25

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Destaca-se que o breve levantamento de pesquisas internacionais não utilizou termos como “parliament” (parlamento) ou “legislative assembly” (assembleia legislativa) pois são numerosos os sistemas e regimes de governo encontrados pelo globo, o que gera diversas nomenclaturas, não sendo produtiva a utilização aleatória de termos com alcance limitado. Ademais, reforça-se que esta pesquisa tem como proposta a análise da conjuntura regional, fazendo ainda breve comparação a nível nacional.

Assim, uma vez entendida a extensão internacional do tema, passou-se à análise da produção científica brasileira e afunilar a pesquisa utilizando termos mais específicos. Para tal, utilizou-se os critérios apontados no Quadro 5.

Quadro 5. Metodologia de pesquisa utilizada nos buscadores digitais para produções científicas nacionais

GOOGLE SCHOLAR	SciELO
Critérios utilizados:	Critérios utilizados:
Termos de Busca – "Assembleia Legislativa"	Termos de Busca – "Assembleia Legislativa"
Resultados Encontrados – 481	Resultados Encontrados – 43

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foram analisados os títulos e, quando necessário, os resumos de todos os 524 trabalhos encontrados, de modo a serem selecionados apenas aqueles que de fato tratavam acerca de questões motivacionais nos poderes legislativos estaduais. Apenas seis dos trabalhos analisados abordavam os aspectos motivacionais no âmbito das Assembleias Legislativas do País. Nenhum trabalho envolvendo aspectos motivacionais no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás foi encontrado durante a realização da pesquisa, demonstrando lacuna científica a ser explorada. Os trabalhos que abordam aspectos motivacionais em outras Assembleias Legislativas do País encontram-se demonstrados no Apêndice 2, o qual indica o título do artigo, seu(s) respectivo(s) autor(es), hipóteses de trabalho, metodologia, conclusão e lacunas descobertas nos estudos.

Destaca-se que todos os seis trabalhos científicos encontrados possuem menos de uma década de publicação, o que reforça a novidade do tema no âmbito das Assembleias Legislativas do País. Ademais, os dados sugerem uma tendência de modernização dos modelos de progressão até então adotados.

Figura 3. Quantidade de artigos nacionais por ano de publicação – Motivação no âmbito das Assembleias Legislativas do País



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Evidencia-se que até o ano de 2015 apenas dois artigos acerca do tema pesquisado encontram-se disponibilizados nas plataformas de pesquisa abordadas. Nos anos seguintes, foram encontrados quatro artigos dentro dos mesmos parâmetros, ou seja, o dobro de toda a produção anterior (Figura 3).

3.6 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

A análise qualitativa exige rigor do pesquisador, sendo indispensável que o método de análise utilizado seja eficiente e capaz de obter resultados em um tempo hábil, sendo estes os mais fidedignos possíveis da realidade. Assim sendo, a utilização de softwares, por meio de computadores, vem sendo utilizada por pesquisadores há décadas, sendo dado destaque aos softwares do tipo CAQDAS – *Computed Assisted Qualitative Data Analysis* –, por permitirem a análise de grande quantidade de dados de maneira organizada, possibilitando ainda a triangulação de dados, correlacionando as respostas dadas (RAMBAREE, 2007).

O software MAXQDA é classificado na tipologia CAQDAS, sendo um recurso bastante utilizado para a realização de análises qualitativas no meio acadêmico, possibilitando análises complexas de texto, realização de indexação de textos e criação de tabelas e gráficos (LEWINS; SILVER, 2009). Possuindo diversas

funcionalidades de grande utilidade na análise qualitativa, o MAXQDA é um dos softwares mais utilizados no mercado internacional (LAGES, 2011).

Dentre as ferramentas disponibilizadas pelo MAXQDA, destaca-se o mapa de códigos, gerado através do escalonamento multidimensional, utilizado para a produção das Figuras 8 e 9 desta pesquisa.

O escalonamento multidimensional trata-se de uma representação gráfica das relações geométricas existentes entre os dados analisados, de modo que quanto mais próximos sejam os dados avaliados, mais próximos aparecerão no mapa, sendo tal representação geralmente dada através de pontos ou círculos. Nessa hipótese, trata-se de uma matriz de dissemelhança, na qual o valor obtido será convertido em distância, de modo que quanto maior o valor, maior a distância, e, conseqüentemente, maior a dissemelhança. Portanto, para a elaboração do mapa de códigos, elaborase primeiramente uma matriz de similaridade e, em seguida, converte-se essa matriz para uma matriz de distância. Quanto mais próximo de 0 (zero), maior a frequência que dois códigos aparecem juntos (SCHOLTEN; CALDEIRA, 1997).

Considerando as explanações acima, optou-se pela utilização do software MAXQDA para a realização da análise qualitativa das respostas obtidas, utilizando técnicas como a categorização de respostas e a identificação de correlações entre estas.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 SISTEMAS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO NOS PODERES LEGISLATIVOS ESTADUAIS BRASILEIROS

4.1.1 Sistema de evolução na carreira dos servidores efetivos na ALEGO

O sistema de evolução na carreira dos servidores efetivos na ALEGO apresenta certas especificidades, dispostas em suas diferentes legislações. A priori, faz-se importante, no entanto, caracterizar a Assembleia do Estado de Goiás de forma geral, como organização. Tal caracterização encontra-se disposta no Quadro abaixo (Quadro 6). A tríade Missão – Visão – Valores faz parte da acepção da direção estratégica do órgão, servindo como um guia de integração de suas operações com as ações de estratégia e motivação da equipe.

Quadro 6. Missão, visão e valores da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Representar e promover a participação do povo goiano nos atos do Legislativo, fortalecendo a democracia.	Fortalecer o Poder Legislativo e ser reconhecida como um agente transformador que busca atender proativamente aos anseios da sociedade.	Ética, transparência, excelência, interlocução com a sociedade, inovação e sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir do Plano de Direcionamento Estratégico da ALEGO 2023.

No que concerne ao sistema de evolução na carreira propriamente dito, certos pontos precisam ser elucidados para serem mais bem compreendidos, tais como os cargos atualmente existentes e suas divisões em diferentes padrões.

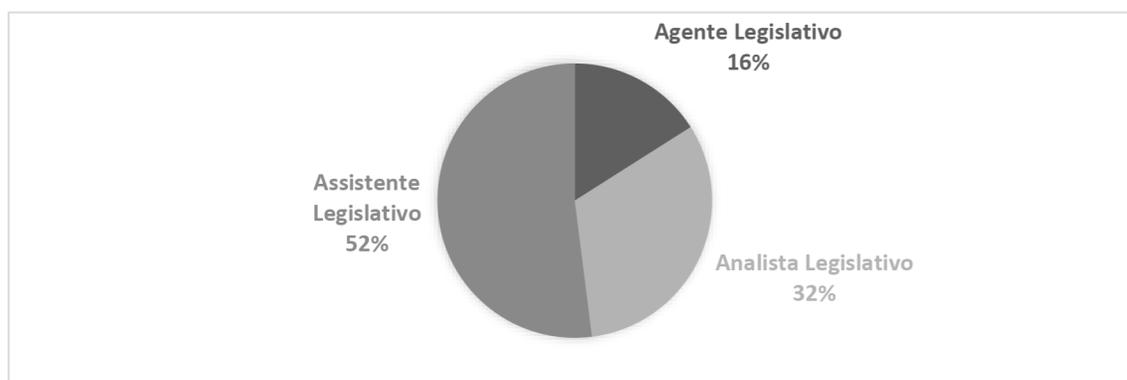
O art. 22 da Resolução nº 1.007, de 20 de abril de 1999, da ALEGO, define padrão como a posição do servidor, a qual será determinada por uma letra e por um número. O cargo de Agente Legislativo engloba dez níveis, do AL-11 ao AL-20. O cargo de Assistente Legislativo compreende dez níveis, do AL-21 ao AL-30. O cargo

de Analista Legislativo também compreende dez níveis, do AL-31 ao AL-40. A Figura 4, disposta abaixo, apresenta uma representação gráfica da distribuição dos servidores por cargo ocupado na Assembleia Legislativa do Estado de Goiás.

A Resolução n 1.007 da ALEGO não apresenta distinção por classes – promoção, optando a legislação por basear a evolução na carreira dos servidores efetivos em padrões – progressão.

A carreira dos Procuradores da ALEGO é regulamentada por Resolução própria (8.179/99), a qual não será objeto deste estudo.

Figura 4. Divisão porcentual dos servidores por cargo ocupado em 12/2020



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir de levantamento realizado no Sistema de Gestão de Pessoas da ALEGO.

O avanço de padrão acarreta o aumento de 3% sobre a remuneração base do servidor. Ocorre que o § 1º do art. 23 da mesma Resolução determina como único critério para o avanço de padrões o interstício temporal de três anos. A Resolução nº 1.073, de 10 de outubro de 2001, reafirma a exclusividade do interstício temporal para a passagem de padrões.

Importante destacar ainda que o § 1º do art. 23 da Resolução nº 1.007, de 20 de abril de 1999, já prevê a evolução por mérito, porém, ainda não aplicado meramente devido à falta de normatização sobre o tema. Segue íntegra:

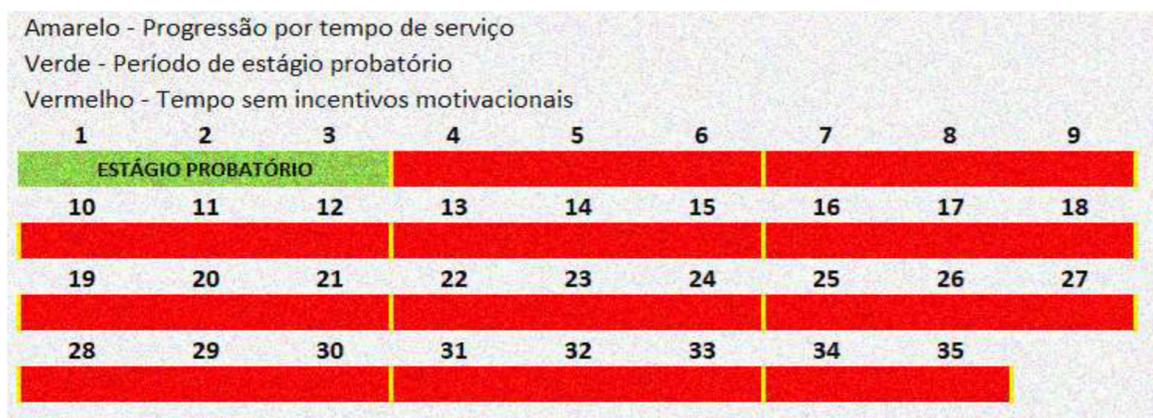
§ 1º O desenvolvimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo dar-se-á pela sua transferência de um padrão para o seguinte, no percentual de 3% (três por cento), observados, **alternadamente, os critérios de mérito, fixados em regulamento, em função do resultado de avaliação**

formal de desempenho, e de antiguidade, estabelecida esta pelo interstício de 3 (três) anos (ALEGO, 1999. Grifo do autor).

Desse modo, enquanto a ALEGO não normatizar a progressão dos seus servidores por mérito, o único mecanismo limita-se à antiguidade ou tempo de serviço.

Ao destrinchar a legislação que aborda o tema, extraiu-se que o servidor efetivo da ALEGO obterá evolução na carreira qualquer que seja seu desempenho ou comprometimento com o aperfeiçoamento pessoal. Diante de tal cenário, sugere-se a configuração do pressuposto já apresentado de que parte dos servidores efetivos só apresenta motivação significativa durante o período de estágio probatório. Esquematização na Figura 5.

Figura 5. Representação gráfica da suposta relação entre o plano de progressão/promoção e a motivação



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Há ainda, na Lei nº 16.834, de 15 de dezembro de 2009, da ALEGO, previsão de gratificação adicional de aperfeiçoamento para servidores que atinjam determinados graus de instrução. Para melhor elucidar o dito, segue a íntegra:

I 20% (vinte por cento) ao servidor que possuir grau de instrução superior ao nível do cargo de provimento efetivo de que é titular;
- Acrescido pela Lei nº 17.036, de 02-06-2010, art. 2º.

II 25% (vinte e cinco por cento) ao servidor portador de certificado de conclusão de curso de pós-

graduação *latu sensu*;
 - Acrescido pela Lei nº 17.036, de 02-06-2010, art. 2º.
 III 30% (trinta por cento) ao servidor portador de certificado de conclusão de curso de pós-graduação *stricto sensu*, em mestrado;
 - Acrescido pela Lei nº 17.036, de 02-06-2010, art. 2º.
 IV 35% (trinta e cinco por cento) ao servidor portador de certificado de conclusão de curso de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de doutorado.
 - Acrescido pela Lei nº 17.036, de 02-06-2010, art. 2º.

O direito à gratificação adicional de aperfeiçoamento impacta de maneira benéfica na capacitação dos servidores e no campo motivacional, entretanto ressalta-se que a evolução profissional não deve ser entendida apenas como a capacitação do servidor, mas também estar atrelada à produtividade e à constância. Assim, além do incentivo já ofertado pela gratificação adicional de aperfeiçoamento, deve haver outros incentivos no plano de carreira que estejam ligados à produtividade. Também deve ser valorizada a participação em cursos não abrangidos pela Lei 16.834/2009, por vezes que os cursos citados por esta são de longa duração e nem sempre compatíveis com a carga horária dos servidores. Apesar das iniciativas da Escola do Legislativo, o atual plano de carreira da ALEGO ignora por completo a participação em cursos rotineiros e de menor carga horária, uma vez que há incentivos à participação, mas não há benefícios. Exemplificando: o servidor “A” concluiu o curso de mestrado no presente ano e participou de outros cursos não abrangidos pela Lei 16.834/2009, totalizando 120 horas de participação. O servidor “B” apenas concluiu o mestrado no presente ano. Os servidores “A” e “B” receberão os mesmos benefícios.

Para que não restem dúvidas, a obtenção da gratificação adicional de aperfeiçoamento não tem relação direta com a progressão na carreira, visto que a progressão é constante e ligada à satisfação rotineira de requisitos, enquanto a gratificação adicional de aperfeiçoamento, após obtida, esgota-se.

4.1.2 Modelos de progressão e promoção na carreira adotados pelas Assembleias Legislativas do País

Analisando os modelos de progressão e promoção adotados por outras Assembleias Legislativas do País, verifica-se a existência, em alguns dos órgãos avaliados, de regulamentos bem mais complexos, os quais exigem diversos outros

critérios para a evolução funcional. Algumas Assembleias não utilizam mais o critério da progressão/promoção por tempo de serviço, mas tão somente por mérito. A progressão por mérito ocorre, em regra, com a satisfação de requisitos que exigem proatividade do servidor, como a conclusão de cursos, publicação de livros, baixo índice de atrasos, dentre tantos outros.

Há Assembleias que utilizam sistema mesclado de progressão/promoção, possibilitando ao servidor acelerar sua evolução na carreira caso cumpra determinados requisitos pré-determinados em Lei.

Conforme já especificado neste trabalho, a fim de mapear o cenário e tornar viável a comparação, foi realizado levantamento, no qual foram analisadas as legislações administrativas das vinte e seis Assembleias Legislativas do País. Os resultados estão expostos no Quadro 7.

Quadro 7. Levantamento realizado entre 18/11/2019 e 03/12/2019

Nº	ESTADO	LEGISLAÇÃO	OBSERVAÇÕES
1	Acre - AC	Lei 3.378, de 17 de abril de 2018	Plano de carreira baseado no tempo de serviço.
2	Alagoas - AL	Lei 7.112, de 27 de outubro de 2009	Plano de carreira mesclado, considerando tempo de serviço e mérito.
3	Amapá - AP	Lei. 2.382, de 21 de novembro de 2018	Plano de carreira mesclado, considerando tempo de serviço e mérito.
4	Amazonas - AM	Lei 3.013, de 14 de dezembro de 2005	Progressão por tempo desde que atendidos requisitos previstos em Lei. Também há previsão de progressão por titulação.
5	Bahia - BA	Lei 13.801, de 14 de novembro de 2017	Plano de carreira mesclado, considerando tempo de serviço e mérito. A progressão por mérito leva em conta a avaliação de desempenho.
6	Ceará - CE	Lei 15.716, de 19 de dezembro de 2014	Progressão por tempo desde que atendidos requisitos previstos em Lei. Também há previsão de promoção por escolaridade.
7	Espírito Santos – ES	Lei 3.418, de 7 de agosto de 2013	Plano de carreira complexo e que leva diversos fatores em consideração, como o tempo de serviço, escolaridade, participação em trabalhos, dentre outros (sistema de pontuação).
8	Goiás - GO	Resoluções 1.007, de 20 de abril de 1999, e	Plano de carreira baseado no tempo de serviço.

		1.073, de 10 de outubro de 2001	
9	Maranhão - MA	Lei 8.838, de 11 de julho de 2008	Progressão baseada em tempo de serviço público e promoção baseada em meritocracia.
10	Mato Grosso – MT	Lei 7.860, de 19 de dezembro de 2002	Adota o sistema de pontuação. A participação em cursos e a ocupação de cargos de chefia são algumas das situações que geram pontuação para o servidor.
11	Mato Grosso do Sul - MS	Lei 4.090, de 28 de setembro de 2011	Adota o sistema de pontuação. Resultados setoriais, aprimoramento e faltas são algumas das situações que impactam na pontuação do servidor.
12	Minas Gerais – MG	Resolução 5.086, de 31 de agosto de 1990	Progressão por tempo de serviço vinculada à avaliação de desempenho e Promoção baseada no mérito.
13	Pará - PA	Lei 5.810, de 24 de janeiro de 1994	Plano de carreira mesclado, considerando tempo de serviço e mérito.
14	Paraíba - PB	Lei 10.259, de 09 de janeiro de 2014	Progressão por tempo desde que atendidos requisitos previstos em Lei.
15	Paraná - PR	Lei 18.135, de 3 de julho de 2014	Sistema de pontuação, com índice mínimo a ser atingido para obtenção do direito. Também há tipificação de condutas prejudiciais à obtenção do direito.
16	Pernambuco - PE	Lei 12.777, de 23 de março de 2005	Progressão com base no tempo de serviço e na avaliação de desempenho. Promoção baseada no aperfeiçoamento profissional e na avaliação de desempenho.
17	Piauí - PI	Lei 5.726, de 10 de janeiro de 2008	Vinculação à avaliação de desempenho e a treinamento. A capacitação profissional e o mérito também serão levados em consideração.
18	Rio de Janeiro – RJ	Resolução 590, de 1994	Progressão baseada em tempo de serviço e Promoção baseada no mérito.
19	Rio Grande do Norte - RN	Resolução 051, de 2012	Sistema mesclado de evolução por tempo e por mérito. A evolução por mérito exige capacitação. Faltas e licenças são alguns dos fatores que bloqueiam o crescimento na carreira.
20	Rio Grande do Sul - RS	Lei 14.688, de 29 de janeiro de 2015, e Resolução 1.526, de 22 de dezembro de 2017	Sistema mesclado de evolução por tempo e por mérito. Adoção de sistema de pontuação, exigindo a obtenção de no mínimo 70% da pontuação do ciclo.

21	Rondônia - RO	Lei Complementar 731, de 30 de setembro de 2013	Progressão baseada no tempo de serviço e promoção baseada na avaliação de desempenho e na participação em cursos de aperfeiçoamento.
22	Roraima - RR	Lei 1.160, de dezembro de 2016	Sistema mesclado de evolução por tempo e por qualificação. Adoção de sistema de pontuação, exigindo a obtenção de 70 pontos de 100 para progressão por tempo de serviço.
23	Santa Catarina – SC	Resolução 02, de 2006	Há previsão na legislação para que ocorra progressão alternada entre antiguidade e mérito.
24	São Paulo - SP	Resolução 776, de 14 de outubro de 1996	Progressão vinculada à avaliação de desempenho e promoção vinculada à participação em curso de aperfeiçoamento ou capacitação. Faltas e penalidades impedem o crescimento na carreira.
25	Sergipe - SE	Lei 2.148, de 1977	Plano de carreira mesclado, considerando tempo de serviço e mérito. A promoção por mérito deverá observar assiduidade, pontualidade, eficiência, disciplina e aperfeiçoamento funcional.
26	Tocantins - TO	Resolução 344, de 8 de maio de 2019	Progressão por tempo de serviço e promoção por participação em curso. A progressão por tempo de serviço exige que o servidor obtenha pelo menos 50% dos pontos nas avaliações periódicas de desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os dados obtidos demonstram forte tendência à extinção de modelos de progressão/promoção exclusivamente baseados no tempo de serviço público. Outro ponto observável é que 50% das Assembleias Legislativas apresentam legislação recente sobre o tema, com menos de uma década. A Resolução 1.007 da ALEGO data de 1999. Tais dados trazem fortes indícios de modernização dos modelos de progressão/promoção, em detrimento do modelo restrito ao tempo de serviço.

A título de exemplificação, destaca-se que a Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul alterou a legislação sobre o tema em 2015, implantando novas formas de progressão, destacando-se critérios como uma boa avaliação de desempenho e a conclusão de cursos. Tais mudanças resultaram no fortalecimento da percepção de segurança dos servidores, com tendência a melhores perspectivas

para o futuro profissional, muito devido à criação de maiores incentivos (MACIEL, 2015).

Ampliando a discussão, destaca-se que a Assembleia Legislativa do Espírito Santo apresenta uma legislação bastante moderna sobre o tema, englobando, além do fator antiguidade, fatores profissionais, como a participação em conselhos, comissões, publicação de trabalhos, participação em cursos, dentre outros. Além disso, o próprio desempenho do servidor é quantificado e entra no cálculo para a obtenção da evolução na carreira. Sem dúvidas trata-se de uma das Assembleias Legislativas do País mais avançadas nesse quesito.

4.2 CONFRONTO DOS CRITÉRIOS PRESENTES NO PLANO DE CARREIRA DA ALEGO COM FATORES MOTIVACIONAIS PREVISTOS NOS DIFERENTES MODELOS E TEORIAS DE MOTIVAÇÃO EM RELAÇÃO AO TRABALHO

Considerando os modelos teóricos já apresentados e discutidos nesta pesquisa, passa-se à exposição dos principais gargalos motivacionais encontrados – análise estritamente teórica (Quadro 8).

Quadro 8. Pontos de conflito entre o plano de carreira da ALEGO e as teorias motivacionais abordadas

Hierarquia de Necessidades de Maslow	A ausência de incentivos ao desenvolvimento do máximo potencial dos servidores gera não conformidade com a 5ª camada da Pirâmide de Maslow (autorrealização).
Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg	A progressão automática como único meio de progressão gera falta de incentivo ao desenvolvimento profissional. Há subjetividade elevada para a ocupação de tarefas complexas.
Teoria X e Y de McGregor	Quanto aos servidores pertencentes à categoria X (reativos), não há incentivos ou punições capazes de alterar o comportamento. Quanto aos servidores pertencentes à categoria Y (proativos), pode haver desestímulo devido à ausência de metas.
Teoria das Expectativas de Vroom	Baixa instrumentalidade (relação direta entre esforço e benefícios) e não consideração de que a personalidade do servidor interfere na percepção da valência.
Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham	Falhas na percepção do significado do trabalho, causadas pela departamentalização e pela burocracia. Necessidade de incentivo constante ao feedback e à autonomia dos servidores.
Teoria da Definição dos Objetivos	Ausência de metas setoriais e de benefícios para o cumprimento de metas. Avaliações de desempenho

	devem considerar também os resultados e não apenas comportamentos.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DO ESTUDO

O grupo objeto do estudo consistiu, como citado anteriormente, em servidores efetivos da ALEGO, ocupantes dos cargos de Agente Legislativo, Assistente Legislativo e Analista Legislativo. A distribuição quantitativa dos servidores em relação aos cargos já se encontra demonstrada no Quadro 2.

A amostra foi majoritariamente masculina, totalizando 75% dos entrevistados. A idade dos participantes variou entre 31 e 60 anos, sendo a faixa etária predominante entre 31 – 40 anos (50% do grupo estudado). A análise da escolaridade permitiu evidenciar que a maioria dos servidores possui algum grau de especialização obtido após a graduação, com predominância de conclusão de cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, o que totalizou 66,7% da amostra. Ressalta-se que, apesar de as categorias de Agente Legislativo e Assistente Legislativo exigirem apenas nível médio completo para investidura no cargo, 100% dos servidores avaliados dessas categorias – 8 participantes – possuíam grau de escolaridade superior ao mínimo requerido. Os dados encontram-se detalhados abaixo (Quadro 9).

Quadro 9. Caracterização geral dos servidores participantes do estudo

Características	Quantitativo
Gênero	
Feminino	25% – 3 Servidores
Masculino	75% – 9 Servidores
Idade (anos)	
31 – 40	50% – 6 Servidores
41 – 50	33,3% – 4 Servidores
51 – 60	16,7% – 2 Servidores
Escolaridade	
Superior completo	25% – 3 Servidores
Pós-graduação <i>Lato Sensu</i>	66,7% – 8 Servidores
Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i>	8,3% – 1 Servidor

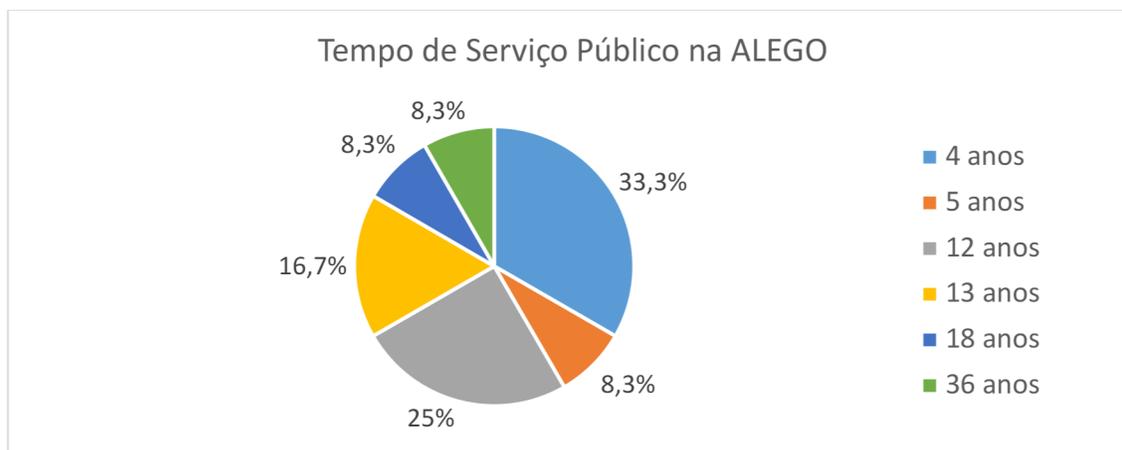
Fonte: Elaborado pelo autor (2021) a partir do banco de dados da ALEGO.

No que concerne ao aspecto profissional, verificou-se que 91,7% dos entrevistados (11 servidores) eram ocupantes de Função Especial de Confiança (FEC), situação prevista no art. 4º do Ato da Mesa Diretora de 06 de junho de 2019.

Com a obtenção da FEC, há aumento remuneratório e o servidor passa a exercer uma jornada de oito horas diárias – melhores elucidacões serão apresentadas no item 5.1.1. Ademais, do total de entrevistados, 50% eram ocupantes de cargos de chefia no período em que ocorreram as entrevistas (entre os meses de junho e julho de 2021).

Outra informação importante coletada constituiu o período total que os entrevistados atuam como servidores efetivos no âmbito da ALEGO. Os resultados permitiram evidenciar, conforme análise da Figura 6, que a maioria dos participantes da amostra (58,3%, o que totaliza 7 servidores) possui mais de 10 anos de Casa Legislativa. Os demais servidores encontram-se na faixa correspondente a 4 – 5 anos de serviço público na ALEGO, totalizando 41,7% da amostra. Considerando a finalidade do presente estudo, enfatiza-se que não foram entrevistados servidores em período de estágio probatório, ou seja, anteriormente aos três anos de efetivo exercício exigidos pela Constituição Federal.

Figura 6. Tempo de serviço público na ALEGO dos servidores entrevistados desde a investidura em cargo efetivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.4 RESULTADOS OBTIDOS NAS ENTREVISTAS

A realização das entrevistas estruturadas possibilitou a obtenção de diferentes resultados, os quais encontram-se expostos na Figura 7.

Desenvolvida por meio do software MAXQDA, a Figura deve ser compreendida da seguinte maneira: as linhas representam os questionamentos realizados, enquanto as colunas indicam as respostas dadas por cada entrevistado. O quantitativo total para cada variável se encontra disposto na última coluna.

Figura 7. Resultados dos questionamentos realizados na entrevista estruturada

<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Participa de Cursos 9 Não Participa de Cursos 3 <ul style="list-style-type: none"> Menos de uma vez por ano 1 Uma a duas vezes por ano 3 Três a cinco vezes por ano 3 Mais de cinco vezes por ano 2 <ul style="list-style-type: none"> Tem conhecimento 9 Não tem conhecimento 3 <ul style="list-style-type: none"> Eficientes 4 Ineficientes 4 Não sabe opinar 1 <ul style="list-style-type: none"> Não Impacta 2 Impacta 10 <ul style="list-style-type: none"> Baixas Expectativas 0 Boas Expectativas 12 <ul style="list-style-type: none"> Há reconhecimento 7 Falta reconhecimento 5 <ul style="list-style-type: none"> Total autonomia 3 Muita autonomia 2 Média autonomia 6 Pouca autonomia 1 Nenhuma autonomia 0 <ul style="list-style-type: none"> Autonomia com Base no Mérito 2 Baixa ou Nenhuma Correlação 3 Diretamente Correlacionados 7 <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Muito fácil 0 Fácil 0 Média 0 Difícil 1 Muito difícil 0 Não 11 <ul style="list-style-type: none"> Resposta Não Binarizável 1 Satisfatório 0 Insatisfatório 11 <ul style="list-style-type: none"> Não tem opinião (precisa conhecer p/ opinar) 1 Favorável / Sistemas melhores que o atual 11 	<ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> 8 horas 11 6 horas 0 5 horas 1 <ul style="list-style-type: none"> Insatisfação 6 Indiferença 3 Satisfação 3 <ul style="list-style-type: none"> Positiva com Ressalvas 6 Negativa 0 Positiva 6 <ul style="list-style-type: none"> Positivo 10 Negativo 2 <ul style="list-style-type: none"> Variável por questões políticas 3 Não Soube Opinar 1 Negativo 2 Positivo 6 <ul style="list-style-type: none"> Exige Preparo 9 Pouco Preparo 3 Nenhum Preparo 0 <ul style="list-style-type: none"> Falta Confiança 0 Confiança 12 <ul style="list-style-type: none"> Sim 3 Parcialmente 7 Não 2
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da utilização do software MAXQDA.

Algumas informações dispostas na Figura 7 merecem destaque.

Quanto à percepção sobre a carga horária, que é predominantemente de 8 horas diárias para a maioria dos entrevistados (91,7%), observou-se aparente insatisfação. Cerca de 54,5% dos servidores que cumprem essa carga horária evidenciaram aspectos negativos.

Considerando os pontos positivos, verificou-se uma avaliação satisfatória dos participantes quanto à estabilidade, uma vez que a totalidade dos servidores (100%) aferiu a estabilidade como fator positivo. Destes, metade (50%) indicou certas ressalvas, que se apoiaram principalmente no fato de a estabilidade poder ser fonte de comodismo e acomodação. Como destaque, podem ser citados os seguintes posicionamentos: *“infelizmente, ocorre que, por conta dessa estabilidade, muitas das vezes o servidor ele entra num estado de comodismo, que faz com que ele deixe de ser proativo”*; *“algumas pessoas, aí vamos colocar no plano da exceção, se apoiam nesse critério pra fazer somente o mínimo necessário pra se manter dentro do serviço público”*; *“pode gerar uma acomodação e o servidor poderia vir a tanto acomodar-se no sentido de sua evolução profissional como no desempenho das tarefas”*.

Também foram observadas percepções positivas quanto aos relacionamentos interpessoais, principalmente no que concerne ao clima setorial (83,3% dos servidores avaliaram o clima como satisfatório). E, em relação à confiança da equipe no trabalho que é desenvolvido pelo servidor, 100% dos entrevistados referiram ter uma concepção positiva quanto a esse questionamento.

Dados expressivos também foram encontrados quando realizada a análise da percepção do servidor em relação ao ambiente físico de trabalho e seu impacto no rendimento profissional. Verificou-se que 83,3% dos participantes sentem-se impactados negativamente e, quanto a esse questionamento, sobressaíram-se os seguintes posicionamentos: *“eu acho que o impacto é muito expressivo”*; *“hoje nosso principal problema é espaço (...) não tem espaço para carro, não tem espaço para as pessoas, o mobiliário, está tudo muito antigo, requer muita manutenção, o custo é alto”*; *“o espaço físico das salas, a organização, temperatura, luz... isso deixa muito a desejar”*; *“impacta muito a bagunça elétrica, estrutura é antiga”*; *“o espaço não colabora, até questão de saúde também”*. É válido, no entanto, ressaltar o fato de terem sido criadas boas expectativas quanto à entrega da nova sede da ALEGO: 100% dos servidores declararam perspectivas positivas.

Outro ponto de destaque constituiu a realização profissional, que obteve um resultado significativo: 75% dos entrevistados não se consideram plenamente realizados. Tal achado pode estar intimamente ligado a aspectos motivacionais, que podem influenciar na percepção de valorização do servidor em relação ao órgão e podem auxiliá-lo a vislumbrar melhores perspectivas para seu futuro profissional. Quanto ao questionamento seguinte, que envolvia a explicação dos fatores que fossem impactantes nessa realização profissional, foram expressados argumentos como o não alcance de metas pessoais, a falta de perspectivas de maior reconhecimento e progressão no trabalho, dentre outros pontos, destacando-se as seguintes declarações: *“parece que não estou somando, parece que não estou contribuindo”*; *“não atuo na área que eu gostaria e falta de – aí é uma coisa minha – metas e planejamentos a serem alcançados no momento”*; *“entrei com certa experiência por ter trabalhado em empresa privada e aqui o cargo não solicita essa experiência”*; *“eu almejo caminhar para desenvolver atividades mais especializadas”*; *“tem reconhecimento monetário, por conta das gratificações, mas você não tem o reconhecimento do trabalho aqui dentro da Assembleia”*; *“o restante é meta pessoal, não encaixa com alguns aspectos que eu queria para mim”*; *“eu não me vejo progredindo na carreira, por questões, assim, meritocráticas mesmo, por reconhecimento do meu trabalho”*.

Coadunando com os demais resultados, expressa-se também como implicação significativa a variável “estipulação de metas”, uma vez que cerca de 91,7% dos entrevistados alegaram a não estipulação de metas pelos setores em que atuam. A ausência destas pode contribuir para a desmotivação, fator que será mais aprofundado nos próximos tópicos deste trabalho.

Quanto ao binômio alto rendimento – reconhecimento profissional, foi possível visualizar que 41,7% dos entrevistados não percebem correlação entre tais fatores. Este pode ser tido como um resultado importante quando se é considerado que o reconhecimento evidencia o bom desempenho do servidor, podendo agir como fonte de estímulo e motivação e como reforço à autoconfiança e à percepção de valor.

Os resultados obtidos por meio da realização de entrevistas também se demonstraram fortemente sugestivos quanto à insatisfação com o modelo de evolução na carreira atualmente adotado. A quase totalidade dos servidores (91,7%) mostrou-se insatisfeita com a progressão automática e exclusivamente por tempo de serviço.

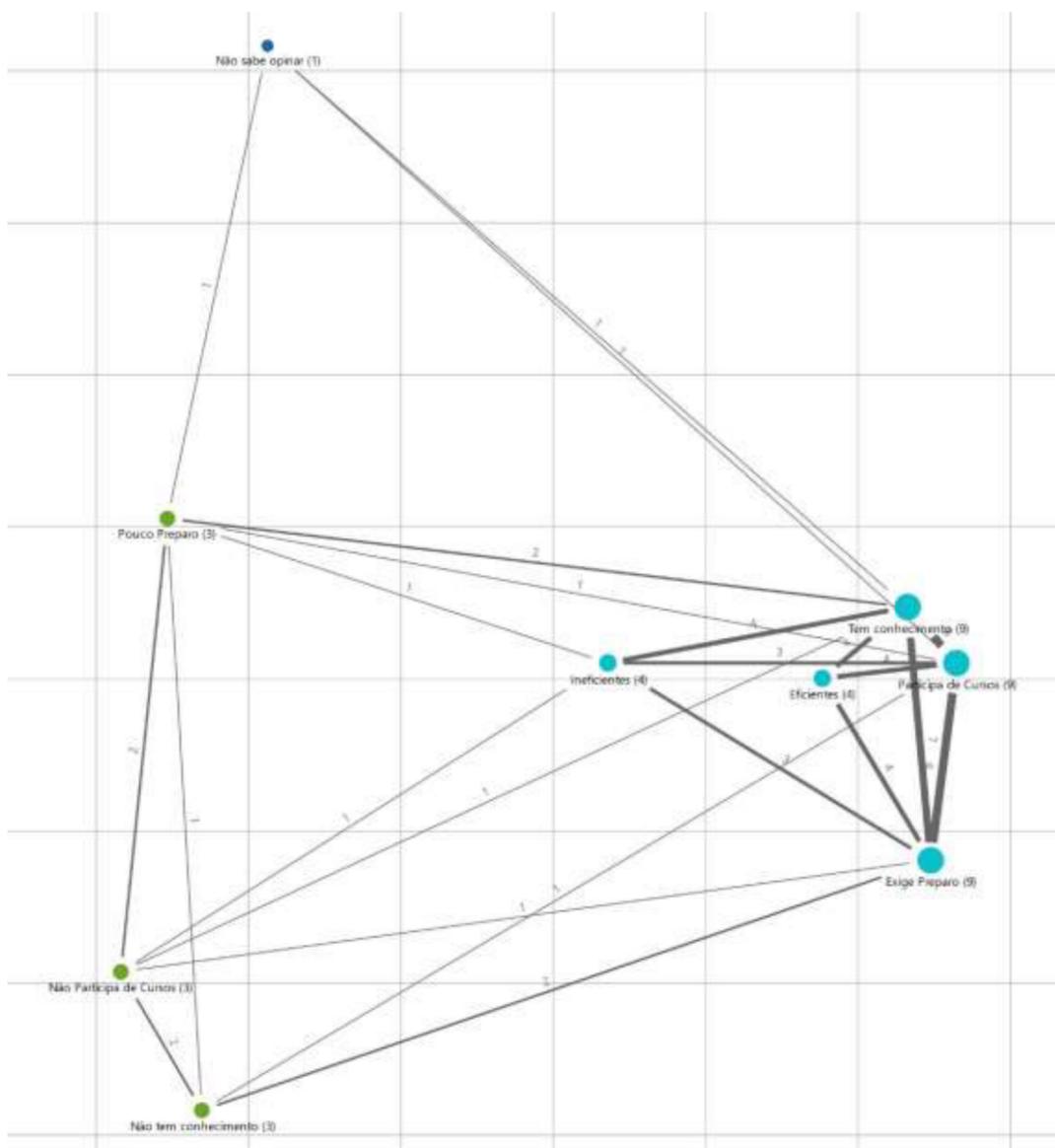
Foram utilizados adjetivos como “terrível”, “ultrapassado”, “falho”, “desestimulante” e “injusto”, demonstrando que o impacto motivacional nos servidores pode ter dimensões extremamente relevantes. Apenas um entrevistado apresentou resposta não binarizável – não conclusiva – em “satisfatório” e “insatisfatório” e nenhum servidor apresentou em sua resposta que se encontrava satisfeito com o modelo de evolução na carreira.

Todos os entrevistados que manifestaram insatisfação também se posicionaram favoravelmente, no sentido de ver com bons olhos, ao fato de que a maioria das Assembleias Legislativas do País já possuem previsão legal de sistemas mais completos de evolução profissional. Quanto a esses sistemas diferenciados em relação ao sistema da ALEGO, puderam ser ouvidas as seguintes afirmações com ênfases positivas: *“eu acho que é o mais justo, porque incentiva o servidor a ser avaliado”*; *“é importante ter a combinação da progressão vertical que está relacionada a aperfeiçoamento”*; *“eu acho que deveria ser adotado por todas as Casas Legislativas, que com isso traria uma maior valorização ao servidor que realmente busca um aperfeiçoamento”*; *“eu creio que sejam melhores do que o nosso, justamente por incentivar o trabalhador a se qualificar mais, prestar um melhor serviço”*; *“eu acho que pode gerar mais resultados em termo de desempenho do servidor”*; *“eu acho que é importantíssimo ter uma política de progressão e que valorize o mérito e principalmente o servidor que está se capacitando continuamente”*.

4.5 ASSOCIAÇÕES ENTRE INDICADORES

Os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas sugerem situações que merecem destaque devido às suas capacidades de impactar na motivação dos servidores, principalmente quando os indicadores são combinados e associados. Quanto a isso, são apresentados abaixo os principais resultados encontrados (Figura 8).

Figura 8. Mapeamento de códigos para verificação de padrões sobre a existência e eficiência dos incentivos para profissionalização e hábitos dos servidores



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da utilização do software MAXQDA.

A Figura 8 foi gerada com o intuito de avaliar visualmente a existência de padrões entre as respostas dadas pelos entrevistados, mais especificamente quanto à existência de incentivos para participação de cursos de profissionalização, à eficiência desses incentivos e aos hábitos do servidor frente a esse cenário. Melhor detalhamento dos códigos utilizados pode ser observado logo abaixo, no Quadro 10.

Para a elaboração da Figura 8, primeiramente foi elaborada uma matriz de coocorrências (demonstrada abaixo), na qual se buscou aferir em quantas das entrevistas realizadas ocorreu simultaneamente cada uma das variáveis analisadas na referida Figura.

Quadro 10. Matriz de coocorrências para verificação de padrões nas variáveis analisadas

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Preparo Especializado\Exige Preparo (1)	0	0	8	1	7	2	4	3	0
Preparo Especializado\Pouco Preparo (2)	0	0	1	2	2	1	0	1	1
Aperfeiçoamento\Participa de Cursos (3)	8	1	0	0	8	1	4	3	1
Aperfeiçoamento\Não Participa de Cursos (4)	1	2	0	0	1	2	0	1	0
Conhecimento de Projetos de Incentivo\Tem conhecimento (5)	7	2	8	1	0	0	4	4	1
Conhecimento de Projetos de Incentivo\Não tem conhecimento (6)	2	1	1	2	0	0	0	0	0
Eficiência de Projetos de Incentivo\Eficientes (7)	4	0	4	0	4	0	0	0	0
Eficiência de Projetos de Incentivo\Ineficientes (8)	3	1	3	1	4	0	0	0	0
Eficiência de Projetos de Incentivo\Não sabe opinar (9)	0	1	1	0	1	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da utilização do software MAXQDA.

A matriz de coocorrências consiste em uma espécie de agrupamento de dados, de modo que cada vez que ocorre a coocorrência de dois fatores soma-se 1 (uma) unidade. Caso não haja coocorrência dos fatores, atribui-se o valor 0 (zero) (SCHOLTEN; CALDEIRA, 1997).

Melhor elucidando: percebe-se, pela análise do Quadro 10, que em oito ocasiões ocorreram simultaneamente as respostas “aperfeiçoamento/participa de cursos” e “preparo especializado/exige preparo especializado”. A menor ocorrência possível será 0 (zero), quando duas respostas não coexistirem em nenhuma das entrevistas realizadas, e o valor máximo será 12 (doze), quando as respostas coexistirem em todas as entrevistas realizadas, dado que foram doze entrevistados.

Com base na matriz exposta no Quadro 10, procede-se à elaboração de uma nova matriz (matriz de distância), que é obtida por meio da subtração entre o valor máximo da similaridade (nesse caso será sempre doze) e o valor de cada cédula da matriz base. O valor 0 (zero) na matriz de distância indicará que os dois códigos só ocorrem juntos, enquanto o valor 12 (doze) indicará que dois códigos nunca ocorrem juntos (VERBI, 2020).

Nesse sentido, aponta-se que a análise multidimensional, quando considerada como um modelo de representação espacial da proximidade entre dados, consiste na elaboração de um mapa a partir das distâncias obtidas na análise matricial, de modo que os pontos estejam representados no mapa da maneira mais fiel possível em relação aos dados (SCHOLTEN; CALDEIRA, 1997).

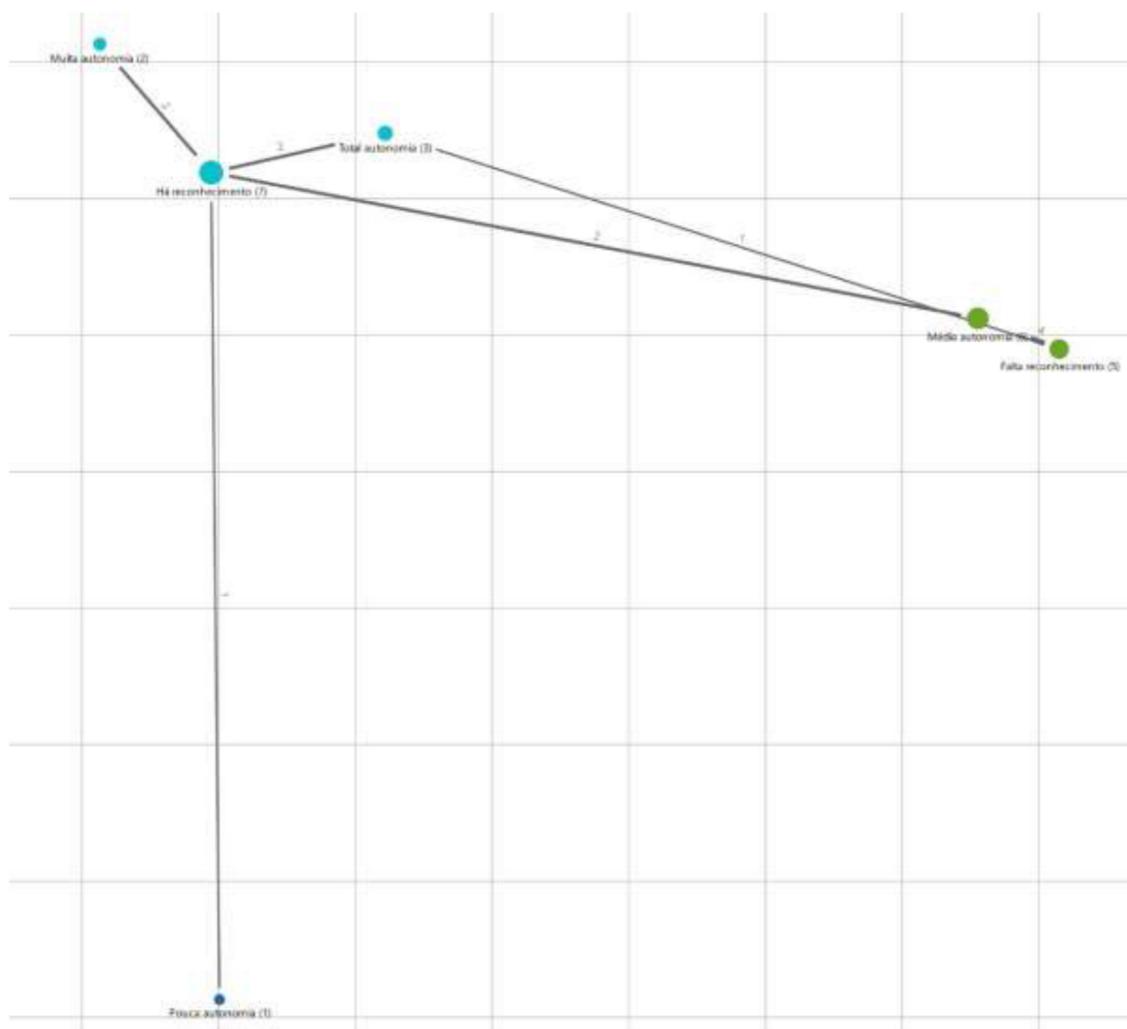
Ainda no sentido de clarear o entendimento sobre a Figura 8, explica-se que os elementos “Tem Conhecimento” – no caso, conhecimento da existência de projetos de incentivo ao aperfeiçoamento profissional – e “Participa de Cursos” são representados em tamanho maior pois aparecem com mais frequência nas respostas dadas pelos entrevistados (ambas apareceram em nove das doze entrevistas) e encontram-se bastante próximas na Figura pois em oito ocasiões ocorreram simultaneamente, ou seja, o entrevistado alegou simultaneamente “ter conhecimento” e “participar de cursos”. A quantidade de vezes em que determinada resposta foi dada durante as entrevistas é demonstrada no número entre parênteses e a quantidade de coocorrência entre duas respostas é dada pelo número situado acima da linha que faz a ligação entre os pontos. Quanto mais grossa a linha, maior a relação entre duas respostas. Por outro lado, a resposta “Não Sabe Opinar” se encontra representada em tamanho menor pois ocorreu apenas 1 (uma) vez e, conseqüentemente, está posicionada distante das demais respostas pois não apresentou alta coocorrência com as demais. Quanto às cores, utilizou-se a representação por clusters, elaborados a partir da matriz de distância, de modo que respostas próximas apresentam a mesma cor, enquanto respostas que se destoam apresentam cores distintas.

Conforme observável na Figura 8 deste trabalho, oito dos nove servidores que alegaram participar de cursos de profissionalização também consideram que suas funções exigem trabalho especializado para serem cumpridas, o que vai ao encontro das teorias motivacionais já discutidas e pode ser um dos fatores responsáveis pelo satisfatório índice de servidores não inertes quanto à evolução profissional. Ademais, para que não reste indeterminação quanto ao que aqui foi exposto, vale distinguir ações institucionais de funções institucionais dos servidores, visto que aquelas são projetos implantados a nível institucional pela própria ALEGO, cujo escopo consiste em executar programas que estimulem o desenvolvimento profissional. Já as funções institucionais dos servidores dizem respeito às suas atribuições. Os dados sugerem que as ações institucionais se encontram defasadas, já as funções institucionais não

– maiores aprofundamentos sobre essas constatações serão apresentados nos próximos capítulos.

Outro resultado obtido e capaz de embasar futuros estudos diz respeito à ligação observada entre a autonomia dada ao servidor e sua percepção de que manter-se em alto rendimento de fato resultará em reconhecimento profissional (Figura 9).

Figura 9. Mapeamento de códigos para verificação da correlação entre autonomia e reconhecimento de esforço



Fonte: Elaborado pelo autor (2021), a partir da utilização do software MAXQDA.

Levando em consideração as explicações já realizadas sobre a leitura das Figuras, destaca-se que os dados representados na Figura 9 apontaram possível correlação entre a autonomia dada ao servidor e sua percepção sobre o reconhecimento de seu esforço, por meio do binômio: maior esforço – maior reconhecimento.

O mapa de códigos sugere que servidores com média autonomia tendem a não reconhecer a relação do binômio supracitado, enquanto servidores com total ou muita autonomia tendem a reconhecer. Porém, os exemplos dados por cinco dos sete servidores que responderam visualizar a existência da correlação entre o alto rendimento e o reconhecimento profissional não indicaram exemplos de reais benefícios, mas sim formas de estima, como obtenção de mais confiança da equipe e recebimento de elogios verbais da chefia imediata. Ressalta-se, portanto, que tal pressuposto, levantado ao longo deste trabalho, advém da análise de dados e carece de maiores estudos, especialmente em relação às limitações quantitativas das amostras coletadas.

Feitas tais considerações, é possível observar que as análises realizadas frente às teorias apresentadas demonstraram lacunas no atual plano de carreira adotado pela ALEGO, as quais podem impedir o máximo desempenho profissional dos servidores. Ademais, a análise em âmbito nacional demonstrou tendência à adoção de planos de carreira mais modernos e baseados na meritocracia.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

5.1 O SISTEMA DE EVOLUÇÃO NA CARREIRA FRENTE ÀS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Considerando a realização das entrevistas estruturadas e os resultados encontrados, o presente estudo passa à análise de como o sistema de progressão existente de fato na ALEGO respeita as diferentes Teorias e Modelos de Motivação em Relação ao Trabalho.

5.1.1 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

Para se entender como a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow é aplicada ao âmbito administrativo da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, é necessário verificar quais camadas encontram-se satisfeitas e quais possuem lacunas, visto que a plena motivação exigiria satisfação de todas as camadas.

As necessidades fisiológicas geralmente estão ligadas ao conforto físico do indivíduo. Os dados coletados sugerem forte influência negativa do ambiente físico de trabalho na motivação dos servidores, fator esse que será mais bem abordado nos tópicos seguintes deste trabalho.

A carga horária de trabalho também é outro fator diretamente ligado às necessidades fisiológicas. O art. 43 da Resolução 1.073, de 10 de outubro de 2001, firma, salvo exceções, a jornada de trabalho de seis horas diárias para servidores efetivos, abaixo do padrão nacional de oito horas, que é adotado em grande parte da iniciativa privada e da própria administração pública. Por tal cenário, em análise teórica, extrai-se que a carga horária padrão dos servidores não traz indícios de ser um fator desmotivador no âmbito da ALEGO. Entretanto, constatou-se, por meio das entrevistas realizadas, que tal tendência não se aplica em relação aos servidores que exercem jornadas de oito horas diárias.

Melhor elucidando: dentre as exceções existentes há a jornada de trabalho de oito horas diárias para servidores efetivos ocupantes de FEC, prevista no art. 4º do

Ato da Mesa Diretora de 06 de junho de 2019. Os dados obtidos por meio da entrevista realizada indicaram que, de 11 entrevistados com jornada de oito horas diárias, 54,5% encontram-se insatisfeitos com a extensão da carga horária, alegando, dentre outros fatores, o impacto negativo na produtividade e o alto desprendimento de recurso financeiro e de tempo. Ressalta-se que o servidor, quando indicado por autoridade superior, tem a discricionariedade de aceitar a FEC, recebendo compensação financeira em caso de aceitação. As FEC's variam entre os níveis I a VI, englobando valores entre R\$ 1.700,00 e R\$ 5.000,00.

A segunda camada da Pirâmide de Maslow engloba as necessidades de segurança. A estabilidade obtida pelo servidor efetivo após o estágio probatório, prevista no art. 41 da Constituição Federal, confere grande segurança profissional ao indivíduo, uma garantia de que continuará a ocupar o cargo público desde que satisfaça as exigências mínimas de produtividade e boa relação, previstas em Lei.

Os dados obtidos por meio da realização das entrevistas demonstraram a existência de uma percepção bastante positiva dos servidores quanto à segurança dada pela estabilidade, obtida após o transcorrer do estágio probatório. Metade dos entrevistados apontaram apenas aspectos positivos em suas respostas. Quanto ao demais entrevistados, apesar de também entenderem como positiva a obtenção da estabilidade, acrescentaram algumas ressalvas, principalmente quanto à possibilidade de acomodação de alguns servidores que galgam o patamar de estáveis.

Apesar de não ser um fator aprofundado nesta pesquisa, cogita-se que outros componentes da segunda camada, como o acesso à saúde e remuneração satisfatória, também encontram respaldo, uma vez que a Casa oferta remuneração base deveras superior ao salário mínimo e conta com serviços médicos e odontológicos exclusivos para seus servidores.

As necessidades sociais e de estima, respectivamente terceira e quarta camada da pirâmide de Maslow, possuem forte fator de pessoalidade e tendem a variar de acordo com os indivíduos que integram o grupo de trabalho. O relacionamento entre a equipe de trabalho e o modo como ocorrem as interações contribuem ou não para um ambiente de trabalho equilibrado e saudável.

De modo geral, constatou-se que os entrevistados possuem, em sua maioria, uma visão positiva acerca do clima setorial, visto que 83,3% alegaram que o clima de

trabalho em seus respectivos setores é predominantemente agradável. Já em relação ao clima institucional, aquele que envolve toda a instituição e não apenas o setor do respectivo servidor, os resultados obtidos foram heterogêneos, dado que 50% dos entrevistados classificaram como predominantemente agradável, enquanto os demais não souberam opinar ou classificaram como não agradável ou afetado por influências internas. Os dados coletados sugerem que, em geral, o clima no ambiente de trabalho tende a ser de aceitável a bom.

Já em relação à estima, os dados mostram-se unânimes, apontando que todos os entrevistados acreditam possuir a confiança da equipe quanto a sua competência e capacidade de atingir resultados, demonstrando que a quarta camada da Pirâmide de Maslow não constitui uma lacuna motivacional de grande impacto no cenário atual da ALEGO.

Quanto à quinta camada da Pirâmide de Maslow, a evolução automática da carreira adotada na ALEGO vem a encontrar alguns pontos que merecem atenção. A quinta camada está relacionada ao desenvolvimento máximo do potencial profissional e por vezes é uma camada difícil de ser plenamente satisfeita. Considerando essa característica da quinta camada da Pirâmide de Maslow, os resultados obtidos encaixaram-se dentro do esperado: dentre os servidores entrevistados, 25% alegaram ser plenamente realizados profissionalmente, enquanto 75% alegaram ser parcialmente realizados ou não realizados. A estagnação, a falta de perspectiva de progressão no cargo e a não realização de metas pessoais foram alguns dos fatores apontados como impactantes na realização profissional.

Apesar dos pontos críticos encontrados, a participação em cursos de aperfeiçoamento pessoal – outro fator da quinta camada – destacou-se de forma positiva, uma vez que apenas 25% dos entrevistados alegaram não participar de atividades que promovam tal aperfeiçoamento. Destaca-se ainda que 41,6% dos servidores que responderam ao questionamento alegaram frequentar cursos pelo menos três vezes ao ano. Dentre as temáticas de cursos citadas pelos entrevistados, as mais frequentes foram aquelas ligadas à tecnologia, processo legislativo e gestão pública. Entretanto, apesar do fato de que os dados sugerem interesse dos servidores em participar de cursos profissionalizantes, depreende-se que tal interesse possa não estar diretamente ligado aos incentivos atualmente oferecidos, mas sim a outros fatores, por vezes que apenas um terço do total de entrevistados afirmou ter

conhecimento de projetos de incentivo profissional no âmbito da ALEGO que sejam eficientes. Os demais entrevistados afirmaram não ter conhecimento ou indicaram a ineficiência de tais programas.

Considerando todo o cenário, depreende-se que fatores limitantes ao máximo desenvolvimento do servidor podem afetar o princípio constitucional da eficiência, previsto no art. 37 da própria Constituição da República Federativa do Brasil. Desse modo, a administração pública não chega a desenvolver o ápice da sua capacidade.

5.1.2 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

A Teoria de Herzberg, por não considerar os anseios pessoais do profissional, mostra-se demasiadamente simplória. Apesar das lacunas, a teoria ainda se mostra válida para auxiliar no entendimento da cultura organizacional.

O enfoque desta pesquisa dá-se no impacto do plano de carreira na motivação dos servidores. Os fatores higiênicos, relacionados ao ambiente de trabalho, não possuem o condão de motivar, apenas causam insatisfação caso não sejam atendidos. A percepção dos servidores entrevistados acerca do atual ambiente de trabalho mostrou-se preocupante ao considerar que 83,3% sentem-se impactados negativamente pelo ambiente físico de trabalho. O espaço reduzido das salas foi um apontamento quase unânime entre os entrevistados, sendo também apontados outros pontos carentes de melhorias, como banheiros precários, problemas de iluminação, desorganização elétrica e ausência de vagas suficientes de estacionamento. Em contraponto, 100% dos entrevistados mostraram-se otimistas em relação à nova sede da ALEGO, cuja previsão de entrega é para os últimos meses do ano de 2021, e esperam que grande parte dos problemas atualmente existentes sejam solucionados de maneira satisfatória.

O desenvolvimento do profissional, assim como sua progressão na carreira, são fatores intimamente ligados à motivação e ao alto rendimento. Retomando o conceito de “enriquecimento do trabalho”, percebe-se a ausência de desafios que estimulem a evolução na carreira, mais especificamente em relação à implantação de metas, fator que será melhor trabalhado nos próximos tópicos deste trabalho. Neste ponto, é importante diferenciar as concepções de desenvolvimento profissional e

ocupação de tarefas complexas. Assume-se que o desenvolvimento profissional é entendido como a busca de conhecimentos extraorganizacionais pelo servidor, por meio do aprendizado técnico, frequência a cursos, seminários e outros eventos que promovam frequente atualização dos conceitos teóricos internalizados pelo servidor. Já a ocupação de tarefas complexas é entendida como a assunção de chefias, funções especiais de confiança, participação em comissões e outras atribuições internas no âmbito da própria organização e que podem agregar conhecimento ao servidor, mas com baixo potencial de inovação na cultura organizacional internacionalizada pelo servidor.

A possibilidade de ocupar posições temporárias dentro da própria organização auxilia em parte a criação de um ambiente motivador, entretanto, a instabilidade da ocupação de tais posições e a subjetividade existente na escolha de seus ocupantes acabam por tornar insuficiente tal ferramenta de motivação.

Considerando que, de acordo com a Teoria de Herzberg, os fatores higiênicos não geram motivação, percebe-se que, por mais que se encontrassem ideais, ainda assim haveria lacuna nos fatores motivacionais, impedindo que os servidores da ALEGO atingissem o pleno potencial. Tal conclusão coaduna com a análise anterior, embasada na Teoria de Maslow.

5.1.3 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria X e Y de McGregor

Os dois grupos de pessoas idealizados por McGregor são distintos por aspectos intrínsecos ao indivíduo. Os servidores poderiam ser proativos ou reativos, necessitando de tratamentos diferentes para que alcancem o máximo potencial. O grupo de pessoas descrito pela Teoria X (reativos) teria seu rendimento balizado por benefícios ou punições. Uma vez que apresente baixo rendimento, um servidor poderia sofrer sanções, entretanto, para que apresente rendimento acima da média, seriam necessários benefícios. A concessão de benefícios de forma automática e garantida acabaria por inibir a plena dedicação de indivíduos do grupo X.

Por outro lado, indivíduos proativos – grupo Y – sentem-se motivados frente a desafios e buscam exercer papel cada vez mais influente na organização. Planos de carreira que fixam metas e critérios de produtividade tendem a motivar tais indivíduos.

Destaca-se que, apesar de 75% dos servidores entrevistados afirmarem que suas funções exigem considerável preparo especializado para serem realizadas, todo o arcabouço desta pesquisa indica que outros fatores são necessários para estimular os integrantes do grupo Y.

Considerando essa linha de pensamento, é possível inferir que planos de carreira como o da Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo mostram-se mais modernos do que o adotado na ALEGO e melhor aplica os conceitos acima expostos, por compreender a relevância de manter altos níveis motivacionais na instituição. O plano de carreira em questão considera o rendimento profissional do servidor, sua frequência recente a cursos de capacitação, dentre outros fatores. Os servidores efetivos podem galgar promoção na carreira uma vez que atinjam altas pontuações, conforme previsto na Resolução 3.418, de 2013, do órgão legislativo estadual do Espírito Santo.

Apesar de serem distintos os fatores motivacionais entre as Teorias X e Y, evidencia-se que ambas exigem condições ainda não previstas na atual regulamentação administrativa da ALEGO.

5.1.4 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria das Expectativas de Vroom

A multiplicação entre expectativa, instrumentalidade e valência enseja a base da Teoria das Expectativas de Vroom. Por tal característica, a ausência de um desses fatores implicaria, conseqüentemente, em baixa motivação do servidor. Grande diferencial da Teoria das Expectativas de Vroom em relação às outras teorias apontadas neste trabalho encontra-se no fato de que a personalidade é posta como setor central na Teoria de Vroom, entendendo que cada indivíduo é único e é motivado de maneira diferenciada.

O primeiro fator multiplicativo da Teoria de Vroom – expectativa – diz respeito à crença pelo servidor de que seu árduo trabalho tem o potencial de alcançar os resultados esperados pela administração pública. Partindo do pressuposto lógico de que servidores efetivos passam necessariamente por aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos (art. 37, II, da Constituição Federal), extrai-se que esses indivíduos chegam preparados para a correta execução das atividades do

cargo, concedendo, em regra geral, sólida base para crer que esse fator multiplicativo pode ser suprido com facilidade. Percebe-se que os próprios resultados obtidos, quanto ao fator “estima”, da Pirâmide de Maslow, corroboram o que é sugerido neste tópico, uma vez que todos os servidores entrevistados acreditam que a equipe de trabalho reconhece seu potencial profissional.

Quando se realiza análise da instrumentalidade, segundo fator multiplicativo da Teoria de Vroom, percebe-se o surgimento de lacunas no plano de progressão profissional adotado na ALEGO. Para que ocorra altos níveis de instrumentalidade, o servidor deve visualizar de maneira clara o recebimento de benefícios uma vez que explore ao máximo sua capacidade laboral. Por vez que inexistem benefícios objetivos previstos em Lei, os níveis de instrumentalidade tendem a cair no âmbito organizacional. Os dados obtidos demonstraram que quase metade dos entrevistados, cinco de doze, não acredita que manter-se em alto rendimento no serviço público irá resultar necessariamente em maior reconhecimento profissional.

Para os entrevistados que apontaram visualizar a existência de correlação entre o alto rendimento e o reconhecimento profissional, realizou-se um segundo questionamento, a fim de que fossem dados exemplos dessa correlação. Apesar do fato de que 58,3% dos entrevistados responderam “sim” à primeira pergunta, os exemplos dados na segunda pergunta por 71,4% desses entrevistados indicaram formas de estima, e não benefícios, como os pontos já citados no item 4.3 deste trabalho (ganho de mais confiança da equipe e elogios verbais da chefia imediata, dentre outros). Apenas dois dos entrevistados apontaram exemplos de situações que de fato podem gerar benefícios ao servidor, como a assunção de funções mais complexas.

Ademais, a existência de benefícios correlacionados à alta produtividade não basta para a criação de um ambiente altamente motivador, sendo necessário que tais benefícios sejam vistos como desejáveis pelo servidor. Tal atribuição de valor é denominada valência e corresponde ao terceiro e último fator multiplicativo da Teoria de Vroom. A pouca objetividade das respostas dadas nos questionamentos já discutidos no parágrafo anterior reforça a linha de pensamento aqui discutida.

Novamente vale ressaltar que a possibilidade de acesso a cargos de chefia e participação em projetos temporários possuem conceitos subjetivos, não atendendo a

objetividade exigida pela Teoria de Vroom. Pelo exposto, percebe-se a existência de lacunas diretas em pelo menos dois dos fatores preconizados pela referida teoria.

5.1.5 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham

Quanto à variedade e à identidade, consideradas dimensões essenciais do trabalho no modelo proposto por Hackman e Oldham, percebe-se que geralmente são bem definidas no serviço público de modo geral, isso devido ao princípio constitucional da legalidade, o qual exige que a atuação pública esteja prevista na legislação. Seguindo tal exigência, a Resolução 1.007, de 20 de abril de 1999, traz de maneira explícita as atribuições de cada cargo na Assembleia Legislativa do Estado de Goiás. Cargos com muitas atribuições possuem considerável índice de variedade, diferentemente de cargos com poucas atribuições. Apesar das distinções quanto à variedade, a identidade do cargo pode ser considerada alta em geral.

Quanto ao significado dos cargos, terceiro fator da dimensão essencial do trabalho, há complexa situação: se por um lado a legislação supracitada delimita bem as atividades de cada cargo, por outro não prevê a departamentalização e a burocracia como fatores potencializadores de descontinuidade do serviço. Ao exercer tarefas de modo departamentalizado e burocrático, o servidor não consegue visualizar como será o prosseguimento dos processos no restante da cadeia. A situação criada é a de um servidor que sabe o que deve fazer, mas não tem conhecimento das etapas anteriores e posteriores do processo. A situação desenhada pode afetar de maneira maléfica a percepção do significado do trabalho realizado, gerando desempenhos medianos por parte de servidores que não conseguem compreender um motivo lógico para a prática de determinada ação.

Quanto à autonomia, o serviço público tradicionalmente possui característica centralizadora, podendo ser amenizada de acordo com as práticas adotadas em cada setor. Cabe à administração pública incentivar o trabalho em equipe e a dinamicidade. Tais práticas podem gerar o sentimento de responsabilidade no servidor e colaborar para que exerça suas atribuições de maneira mais atenciosa. Dentre os servidores entrevistados, cerca de 58,3% entendem ter “média” ou “pouca” autonomia, enquanto os demais alegaram possuir “muita” ou “total” autonomia. Buscando aprofundar a

discussão, os servidores também foram questionados sobre as suas percepções sobre a conectividade entre a autonomia dada e a obtenção de resultados. As respostas obtidas quanto a esta indagação sugerem uma forte inclinação para a percepção dos servidores de que a autonomia está diretamente relacionada à obtenção de resultados, dado que apenas 25% dos entrevistados alegaram não visualizar relação direta entre autonomia e resultados ou indicaram que tal relação é de pouca expressividade. Dois dos entrevistados sugeriram ainda, por iniciativa própria, a criação de um sistema que atrelasse a concessão de autonomia com o mérito profissional.

O feedback, último fator das dimensões essenciais do trabalho na Teoria do Enriquecimento de Tarefas de Hackman e Oldham, encontra-se em patamar semelhante ao da autonomia, podendo ser desenvolvido no âmbito de cada setor, proporcionando ao servidor o entendimento de seus pontos fortes e a melhoria de seus pontos fracos. Como resultado, pode haver diminuição nos índices de absenteísmo e de rotatividade.

5.1.6 Análise e discussão de resultados tendo em atenção a Teoria da Definição dos Objetivos

A nível estratégico, a ALEGO possui Plano de Direcionamento para o ano de 2023, proporcionando continuidade dos projetos a longo prazo. Além do plano de direcionamento principal, há desdobramentos que permitem a realização de projetos mais imediatos. O plano supracitado trouxe as definições que já foram expostas no Quadro 6 deste trabalho.

Apesar da clara definição de objetivos a nível estratégico, sua definição a nível operacional depende da iniciativa setorial, não sendo prática habitual a formalização de metas a serem cumpridas. As atribuições dos servidores são determinadas em legislação como forma de garantir o interesse público e evitar abusos, todavia, por vezes, o correto cumprimento das atribuições do cargo é entendido como o objetivo, quando na verdade é apenas o meio para se alcançar o objetivo. A prioridade do servidor público deve ser a prestação de um serviço o mais eficiente possível e que coadune com o bem-estar da sociedade.

A ausência de metas setoriais pode ser fator colaborador no surgimento de desmotivação no âmbito da ALEGO, assim como a ausência de plano de evolução profissional que traga formas de reconhecimento a servidores que atingem objetivos de maneira mais eficiente.

Nesse contexto, por meio das entrevistas realizadas, confirmando o que já se previa através dos estudos teóricos, foi obtido um dos resultados mais expressivos desta pesquisa, visto que 91,7% dos entrevistados alegaram que seus setores não adotam a definição de metas, o que vem a sinalizar lacuna motivacional carente de maiores políticas internas de concretização de resultados.

Indo além, para que a avaliação periódica de desempenho ou mesmo a avaliação especial de desempenho possam avaliar a real produtividade do servidor, é imprescindível a estipulação de metas claras, caso contrário serão avaliados apenas comportamentos e não resultados. O servidor chegar no horário e ser cortês com colegas de trabalho são comportamentos exigidos durante sua função, mas devem ser considerados em conjunto com o alcance das metas e não apenas de maneira isolada.

5.2 ANÁLISE DOS INDICADORES

Conforme já indicado neste trabalho, a maioria dos entrevistados – nove de doze (75%) – alegaram participar de cursos de aperfeiçoamento, sendo que oito desses nove servidores alegaram ter conhecimento da existência de incentivos ofertados pela ALEGO. Todavia, a Figura 8, que realiza uma verificação de padrões sobre a existência e eficiência dos incentivos para profissionalização e hábitos dos servidores, demonstra forte tendência à ineficiência dos incentivos dados pela Casa, visto que apenas 33,3% dos servidores entrevistados consideraram que os incentivos ofertados são eficientes. Ou seja, depreende-se que, apesar da busca constante por aperfeiçoamento notada no grupo avaliado, tal cultura não é gerada primordialmente por ações institucionais.

Considerando a realidade apontada, torna-se importante analisar o contexto que envolve a oferta de incentivos nas instituições públicas e seu impacto na motivação e desempenho dos servidores.

De acordo com Levy (2012), os incentivos aos servidores não podem se limitar apenas às políticas de recursos humanos, uma vez que, nas últimas décadas, a gestão pública tem apontado para um conjunto mais amplo de fatores que resultem em equipes de servidores públicos que apresentem melhores resultados. Tais incentivos devem atuar de forma a alinhar os objetivos individuais e as metas organizacionais, cuidando sempre para que não haja a anulação de um em detrimento do outro.

A obtenção de um modelo que integre a oferta de incentivos de maneira satisfatória para ambos os lados não é tarefa fácil. Primeiramente, é importante que a gestão pública tenha em foco que está lidando com pessoas, com seres humanos, que possuem suas crenças, valores e demais particularidades. Os fatores que motivarão o servidor a servir com eficiência podem ser os mesmos que o levarão a se acomodar, e isso irá depender da visão de cada indivíduo perante o órgão em que atua e as tarefas que executa. Em segundo lugar, inovar nesse contexto exige esforços adicionais da administração pública, que precisa ampliar a conjectura de gestões mais dinâmicas e direcionadas para resultados, baseadas em atitudes empreendedoras, não se esquecendo do fator humano dentro da organização. A cisão com a chamada “gestão burocrática tradicional” e a consequente reformulação da gestão pública se tornou imprescindível, uma vez que a sociedade e os próprios servidores anseiam por mais qualidade e valorização.

Tais reflexões também foram propostas por Nogueira e Nogueira (2009), que, em seu estudo, buscaram analisar projetos envolvendo prêmios de gestão pública para servidores da administração direta e indireta dos Estados e da Federação do período de 1998 a 2008. Verificou-se como esses projetos estimulavam a criatividade dos servidores para a geração de ideias inovadoras, buscando melhorar a qualidade dos serviços prestados e/ou a utilização dos recursos disponíveis. Pretendeu-se também justificar a existência deste tipo de esquema de incentivos, tendo em vista as dificuldades que muitos gestores públicos possuem em assumir riscos e propor reestruturações internas que englobem tais aspectos. Tendo como base o estudo de Nogueira e Nogueira (2009), é possível perceber que, por meio de propostas de incentivo, o agente público também é estimulado e motivado a assumir uma parte do risco e buscar alcançar melhores resultados.

Considerando que 88,9% dos servidores que alegaram participar de cursos de profissionalização também consideram que suas funções exigem trabalho especializado para serem cumpridas (Figura 8), faz-se importante que seja aprofundada um pouco essa temática, uma vez que a capacitação dos servidores, independente do teor de suas atribuições e setores aos quais estejam vinculados, é fator primordial para a constante modernização da gestão pública.

A profissionalização do serviço público deve se manter como prioridade pelos gestores. Com a sociedade cobrando por mais eficiência, eficácia e efetividade na execução das políticas públicas e fiscalizando com mais afinco as ações governamentais, conceber a oferta de serviços de qualidade é o mínimo esperado. E não há como se exigir a prestação de bons serviços pelos agentes públicos sem que haja uma contrapartida, que contemple planos de carreira atuais e adequados, estímulos ao aperfeiçoamento, perspectivas de progressão na carreira com possibilidades de ascensão profissional e financeira, dentre outros fatores. A contrapartida é, portanto, essencial para que o servidor se adapte ao que dele é exigido e se sinta recompensado por seu mérito individual. Tais reflexões foram propostas por Ricupero (1994), em estudo que avalia a profissionalização do serviço público como requisito para o desenvolvimento do País. Em sua conclusão, o autor destaca que a remuneração deve ser diferenciada de acordo com o mérito individual – mérito esse deve ser comprovado por avaliações sistemáticas, ao invés de critérios baseados no tempo de serviço. Publicado na década de 90, o estudo já apresentava visões extremamente modernas e atuais de se pensar o modelo de gestão, a evolução na carreira e a motivação dos servidores na administração pública.

Outro dado importante a se discutir constitui a avaliação da relação entre autonomia e percepção de reconhecimento de esforço. Como já explicitado nos resultados desse trabalho (Figura 9), e apesar de carecer de maiores estudos, os dados sugerem que servidores com total ou muita autonomia tendem a reconhecer a existência da relação entre o esforço e o reconhecimento.

Como fator que engloba a qualidade de vida no trabalho, o reconhecimento está ligado à percepção do servidor quanto ao trabalho realizado, à sensação de justiça e valorização, e é tido como um dos fatores que favorecem o afloramento das competências individuais (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; FERREIRA, 2008). A partir do momento que o servidor participa da tomada de decisão, galgando

de mais autonomia, são abertas possibilidades para que ele amplie sua sensação de pertencimento à organização e fortaleça seu comprometimento ao cumprimento de metas, além de permitir que ele atue ainda mais no planejamento de mudanças (BUSS, 2014).

Estudo de caso realizado por Buss (2014), com 48 servidores de carreira de fiscalização, que não ocupam cargo comissionado, lotados em uma Secretaria de um Ministério, buscou compreender como se opera a “falta de reconhecimento” no contexto das situações de trabalho. Verificou-se que em 95,6% das respostas obtidas há percepção dessa ausência. Como justificativas, foram citadas: a sensação de que os servidores são isolados dos processos de decisão; a falta de critérios transparentes e objetivos para escolha de profissionais para assumir cargos comissionados e demais indicações; a nomeação de gestores sem considerar requisitos necessários, representando a ausência de meritocracia; o fato de os gestores não deixarem claras as metas a serem atingidas e as responsabilidades de cada servidor; a falta de fomento à capacitação e sua disponibilidade limitada; e a ineficiência da ferramenta de avaliação de desempenho praticada no órgão público avaliado, dentre outros quesitos.

Alguns dos pontos elencados por Buss (2014) puderam também ser observados no presente estudo, uma vez que, na ALEGO, quase metade dos servidores não acredita que manter-se em alto rendimento no serviço público irá resultar necessariamente em maior reconhecimento profissional. Ademais, são notórias no órgão legislativo de Goiás algumas lacunas indicadas no trabalho da referida autora, tais como a ausência de critérios claros para definição de posições de poder, a ausência de implantação de metas e desafios que estimulem a evolução profissional, e a ineficiência de projetos de incentivo profissional, pontos esses já elucidados nos tópicos anteriores deste trabalho e apontados de maneira objetiva no Quadro 8.

5.3 AS ASSEMBLEIAS LEGISLATIVAS DO PAÍS EM FACE DA LITERATURA E O PANORAMA DA ALEGO

Os resultados encontrados demonstraram gargalos no plano de carreira da ALEGO, especialmente se for considerada a convergência nacional à implementação

de planos de carreira diferenciados, que estimam a adoção de critérios meritocráticos. Passa-se à realização, então, no presente estudo, de uma análise dos artigos que relacionam aspectos motivacionais – dentre outras temáticas – em outros órgãos legislativos estaduais do País. Como tal análise será restrita ao que existe hoje na literatura, é possível se evidenciar a escassez de estudos sobre a temática no âmbito das Assembleias Legislativas do País.

Em estudo focado na análise do novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimento da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, Maciel (2015) realizou aplicação de questionário com 19 servidores efetivos da área de Tecnologia da Informação da organização. Por meio da implementação do novo plano, que trouxe readequação dos planos remuneratórios, reorganização do quadro funcional e da estrutura organizacional, verificou-se um fortalecimento de aspectos como estabilidade e remuneração, garantindo mais segurança aos servidores, e ampliação de sentimentos de justiça e equidade no grupo – em especial como resultado da melhoria do vencimento. Não houve alteração quanto ao clima organizacional e ao ambiente de trabalho, sendo que a estrutura física e o relacionamento com os colegas se mostraram insatisfatórios. Houve destaque para a permanência de fatores ligados à interferência política e valorização abaixo do ideal para escolha de cargos gerenciais, o que pareceu prejudicar a motivação dos servidores por comprometer o reconhecimento do mérito e a qualificação das decisões tomadas. Tendo em vista tais gargalos, o autor concluiu que o novo plano deve ser tratado como um primeiro passo no sentido de se elevar o padrão motivacional dos servidores, mas ainda há caminho a ser percorrido. Discussões sobre cultura e mudança organizacional mostraram-se necessárias.

Os achados encontrados por Maciel (2015) se relacionam de maneira parcial com os resultados do presente trabalho. Na ALEGO, observou-se grande insatisfação com o modelo atual de evolução na carreira, o que parece afetar aspectos ligados à justiça e à equidade, diferentemente do estudo realizado na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul. Ressalta-se, porém, em contraponto ao estudo de Maciel (2015), a evidência de uma percepção positiva quanto ao clima organizacional na Casa Legislativa de Goiás, além de serem constatadas boas perspectivas quanto à melhoria do ambiente físico de trabalho (infraestrutura) com a concepção e entrega da nova sede.

Também no âmbito da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul, foi desenvolvido estudo de caso com o objetivo de analisar fatores geradores de motivação e satisfação no trabalho. A pesquisa de Serpa (2012) foi realizada por meio de análise quantitativa com um total de 58 servidores do Setor de Comunicação Social da Casa Legislativa, sendo 55% servidores efetivos. É importante se ressaltar que o trabalho desenvolvido pela autora ocorreu antes da entrada em vigor, no início do ano de 2015, do novo Plano de Cargos, Carreira e Vencimento da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul.

Os principais resultados do estudo indicaram que 53% dos entrevistados raramente ou nunca têm autonomia para propor melhorias na execução das tarefas. Tais achados se relacionam com o estudo desenvolvido na ALEGO, já que cerca de 58% entendem ter “média” ou “pouca” autonomia. Quanto ao clima organizacional, a autora identificou que 83% dos servidores mantêm sempre ou frequentemente um bom relacionamento com a equipe, resultado amplamente positivo que também foi observado na análise da Casa Legislativa de Goiás. Tal achado, no entanto, diverge do resultado observado na pesquisa de Maciel (2015), também realizada no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Sul, a qual identificou um clima organizacional insatisfatório no setor avaliado.

O estudo de Serpa (2012) identificou os fatores que mais geram insatisfação e satisfação no cerne da instituição. Considerando os aspectos negativos, foram citados: remuneração, falta de participação nas decisões do setor e do órgão, ausência de reconhecimento, autonomia e realização profissional, dentre outros quesitos. Quanto aos aspectos motivadores, destacaram-se: o bom relacionamento com a chefia e a equipe, as responsabilidades com o trabalho executado e o desenvolvimento profissional. Tais fatores corroboram com diversos aspectos abarcados pelas diferentes Teorias da Motivação em Relação ao Trabalho esmiuçadas no presente estudo.

Ribeiro (2016), por sua vez, realizou estudo de caso com servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, num total de 32 indivíduos, buscando a avaliação do processo de capacitação do servidor público de nível superior, por meio de cursos oferecidos em parceria com a Escola do Legislativo. A análise consistia em definir até que ponto o programa de concessão de bolsas de estudo influenciava na

capacitação profissional, no desenvolvimento de competências empreendedoras ou na mudança do perfil do servidor.

Notou-se que, apesar de a maioria dos representantes (56,25%) ter referido que só aceitou a bolsa de estudos devido à possibilidade de progressão funcional, o programa se mostrou benéfico, pois gerou uma contextualização do conhecimento junto à prática para ser utilizado dentro e fora da organização. Além disso, aumentou a responsabilização de cada servidor, que passou a ter mais meios de assumir uma postura mais ativa com foco na nova gestão pública. Para grande parte dos entrevistados (75,00%), a oferta da bolsa ainda os motivou a dar prosseguimento na capacitação contínua em suas áreas de atuação.

Outro dado importante a se destacar refere-se à avaliação de desempenho. A maioria dos servidores (93,75%) do estudo de Ribeiro (2016) indicaram que a avaliação só é feita durante o período de estágio probatório – o que se constitui um equívoco. A autora ressalta, então, a necessidade de a gestão rever os métodos e a periodicidade da avaliação de desempenho, que pode vir a atuar como ferramenta para a melhoria dos processos, a adequação de perfis e o gerenciamento de problemas – do contrário, é tida apenas como instrumento executor de formalidades, não sendo esse o intuito da ferramenta. Prática semelhante pôde ser visualizada na ALEGO, uma vez que o sistema de avaliação para progressão na carreira não é sentido como eficaz na percepção dos servidores, de modo que eles não concebem, de maneira clara, os benefícios àqueles que são comprometidos com o órgão e também não visualizam penalidades àqueles que não cumprem eficientemente suas obrigações.

Já no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, evidencia-se o trabalho desenvolvido por Oliveira (2018), que teve como objetivo apresentar a trajetória do ensino à distância da Escola do Legislativo e mostrar, do ponto de vista dos participantes, como o curso poderia fomentar a participação popular e colaborar para a redução das assimetrias informacionais em práticas participativas. As conclusões da autora reforçaram que o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na administração pública permite melhoria contínua da qualidade dos serviços oferecidos pelo setor público, além de fomentar a inclusão da sociedade civil em suas ações. Tendo como público-alvo os participantes das audiências de discussão participativa do Plano Plurianual de Ação Governamental de Minas Gerais,

que incluiu, além de outros envolvidos, servidores públicos de diversos setores da administração pública, o curso permitiu a ampliação do conhecimento e despertou interesse nos indivíduos em participarem das próximas edições.

Com base no exposto, é importante se ressaltar que as Assembleias Legislativas criaram as Escolas do Legislativo no intuito de exercitar as atividades de função educadora. Tais estruturas são órgãos administrativos análogos às Escolas de Governo existentes no Poder Executivo e constituem, segundo Resende (2014), “um espaço de formação profissional, de reflexão democrática e de criação, sistematização e difusão de conhecimento técnico, especializado na área legislativa”. A Assembleia de Minas Gerais criou a Escola do Legislativo em 1992, sendo pioneira nessa iniciativa e servindo de exemplo para outros órgãos legislativos estaduais e municipais (RESENDE, 2014). Considerando o estudo desenvolvido por Oliveira (2018) e os resultados encontrados no contexto da ALEGO, os quais sugerem uma ineficiência dos projetos de incentivo ofertados pela Casa, infere-se que a Escola do Legislativo pode ser uma importante e ainda mais efetiva ferramenta para capacitação e profissionalização dos servidores públicos.

É válido analisar também o perfil encontrado na Assembleia Legislativa do Piauí, onde Barbosa et al. (2016) realizaram estudo (pesquisa quantitativa, de cunho descritivo), com uma amostra de 100 participantes, que teve como objetivo avaliar o nível de satisfação dos servidores do órgão quanto à Escola do Legislativo. A pesquisa demonstrou que os servidores se encontram, de maneira geral, satisfeitos, inclusive com a evidência de que houve uma melhoria gerada pelos cursos no exercício de suas funções. Infere-se, portanto, que planos estratégicos que fortaleçam a atuação da Escola do Legislativo no âmbito interno das organizações podem ser de grande valia.

Com o objetivo de realizar uma análise do clima organizacional, Lima (2018) desenvolveu estudo de caso junto a servidores públicos efetivos, cedidos e comissionados que compunham o quadro de pessoal da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, integrando uma amostra de 339 participantes. Nesse contexto, é fundamental que seja evidenciado que o clima organizacional possui papel fundamental na integração entre o sistema e o indivíduo, de modo a acolher os anseios pessoais e organizacionais. Tal junção resulta positivamente na alteração da motivação e satisfação dos servidores.

Dentre os resultados mais expressivos do trabalho de Lima (2018), destaca-se a boa percepção dos servidores quanto à variável de estímulo à capacitação. A autora confere tal resultado à política permanente de aperfeiçoamento e capacitação profissional proporcionada pela Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte por meio da Escola do Legislativo. Também houve resultado positivo quanto aos relacionamentos interpessoais.

Do ponto de vista contrário, foram observadas médias baixas nas variáveis pertinentes à possibilidade de crescimento no órgão, à valorização do servidor e sua ascensão profissional por meio da meritocracia, à relação entre contribuições x recompensas e ainda à autonomia para desenvolvimento das atividades. A autora chegou à conclusão que os servidores não enxergam de forma clara a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente no órgão – e isso foi observado de maneira especial em relação aos servidores efetivos. Tais dados corroboram com os resultados encontrados no estudo da ALEGO, em que foram encontrados gargalos em relação a esses pontos de análise. E, ademais, infere-se que, apesar de o clima organizacional de maneira geral ter sido avaliado como positivo na Assembleia do Rio Grande do Norte, há que se reavaliar a questão da motivação de maneira geral no âmbito interno do órgão – ainda mais ao considerar o sistema, já implementado, que mescla a evolução por tempo de serviço e por mérito.

Ponderando as análises dos trabalhos encontrados na literatura no âmbito das Assembleias Legislativas do País e considerando os resultados do presente estudo, percebe-se que a adequação do plano de carreira constitui-se apenas o primeiro passo para que haja uma mudança interna na organização, que efetivamente caminhe em direção ao pleno atendimento dos anseios da organização e de seus servidores. Avaliações periódicas quanto ao sistema implantado e demais ações que visem o aumento da motivação e da produtividade devem ser constantemente realizadas.

6 CONCLUSÕES

Discorrer sobre motivação no serviço público é tarefa que envolve elevada complexidade, em especial quanto à contradição existente entre bons benefícios e não tão boas políticas motivacionais. Cria-se um cenário no qual servidores qualificados são atraídos para o serviço público, mas depois não encontram ambiente propício para exercer seu máximo potencial de maneira constante e sob alto nível de motivação (BRAGA, 2012).

A pesquisa teórica alcançou os resultados esperados inicialmente, possibilitando melhor compreender e solucionar situações com potencial de prejudicar a motivação dos servidores da ALEGO. A posterior fase de realização de entrevistas acabou por reforçar muitos dos pontos elencados pela pesquisa teórica da fase inicial, além de possibilitar o contato direto com servidores(as) e melhor entender alguns dos pontos de maior impacto motivacional. A eficiência da administração pública e a finalidade social do Estado foram colocados em destaque durante a elaboração deste trabalho, de modo que o plano de intervenção proposto tem como objetivo alcançar tais prioridades.

Uma vez aplicado, o plano proposto teria potencial de incentivar os servidores a cumprirem metas e a se aprimorarem durante toda a carreira, situação completamente mais enriquecedora do que a proporcionada pelo plano de carreira atual. A definição setorial de metas e o enriquecimento de tarefas, juntamente com os demais conceitos teóricos amplamente discutidos, mostraram-se peças de grande valia para a construção da proposta interventiva.

O pressuposto de que os modelos de progressão e promoção baseados exclusivamente na variável “tempo de serviço público” impactam negativamente na motivação dos servidores foi confirmado. Os dados obtidos também sugerem a confirmação do pressuposto de queda na motivação do servidor após o cumprimento do estágio probatório, principalmente quando são consideradas as opiniões coletadas quanto ao atual sistema de evolução na carreira. No que se refere à tendência nacional, no âmbito das Assembleias Legislativas, de extinção dos modelos de progressão e promoção exclusivamente por tempo de serviço, houve consistente confirmação.

Destaca-se como lacuna desta pesquisa a quantidade reduzida de servidores entrevistados, causada por limitações advindas do cenário de restrições sanitárias, conforme já mais bem especificado nesta pesquisa. Todavia, apesar da referida limitação, a consubstancialidade das respostas obtidas nas entrevistas, dentre as quais algumas mostraram unanimidade, juntamente com as informações obtidas nos levantamentos teóricos, fortaleceram os resultados encontrados.

Cumpridos os objetivos, ressalta-se, mais uma vez, a necessidade de maiores estudos técnicos para aferir a viabilidade deste projeto, em especial quanto à disponibilidade orçamentária da Casa Legislativa. A aprovação legislativa também é fator indispensável para a concretização de modernizações no sistema de progressão da ALEGO.

7 PLANO DE INTERVENÇÃO PROPOSTO

Diante dos resultados obtidos, do cenário delineado e das linhas teóricas adotadas quanto à motivação, optou-se pela sugestão de dois planos de intervenção: o primeiro trata-se de remodelagem do atual sistema de progressão por tempo de serviço, com a criação da obrigatoriedade de satisfação de requisitos mínimos para a obtenção do direito a acréscimo remuneratório de 3%. O segundo trata-se de estipulação de metas arrojadas para a obtenção de um acréscimo remuneratório extra de 2%. Ambas as propostas serão elucidadas a seguir.

Remodelagem do Sistema de Progressão por Tempo de Serviço – Diversas Assembleias Legislativas do País exigem o cumprimento de requisitos mínimos para que o servidor tenha direito à progressão. A exemplo, podem ser citadas as Assembleias do Amazonas, do Rio Grande do Norte, do Tocantins, dentre outras. O implemento de tais requisitos não tem a função de atingir a máxima produtividade e motivação dos servidores, mas sim de impactar os servidores denominados como reativos pela Teoria de McGregor. Vincular o excesso de faltas/atrasos injustificados ao adiamento da obtenção do direito ao acréscimo remuneratório seria um exemplo de medida a ser tomada na linha proposta. O impacto também poderia ser percebido da perspectiva da Teoria de Vroom, pois critérios bem estabelecidos contribuem para o desenvolvimento da percepção de instrumentalidade entre as ações e as consequências.

Requisitos mínimos sugeridos para obtenção do direito à progressão:

- A inexistência de reincidência em advertência disciplinar, sendo considerada reincidência aquela ocorrida dentro do prazo de vigência do registro, dado pelo art. 292 da Resolução 1.073, de 10 de outubro de 2001 (três anos);
- A inexistência de suspensão, considerando o prazo de vigência do registro, dado pelo art. 292 da Resolução 1.073, de 10 de outubro de 2001 (cinco anos);
- Não possuir mais que 3 (três) faltas injustificadas por ano. O ano que possuir 3 (três) ou mais faltas injustificadas não será contabilizado para fins de aquisição do direito à progressão. Serão consideradas faltas justificadas os afastamentos considerados como de efetivo exercício, previstos na Resolução 1.073, de 10

de outubro de 2001, da ALEGO, e os restantes previstos na lei, os quais incluem afastamentos por motivo de saúde e outras situações extraordinárias;

- Obtenção de pontuação mínima na avaliação periódica de desempenho, a ser definida pela Mesa Diretora da Assembleia Legislativa.

Implantação do Sistema de Progressão por Mérito – Sugere-se a implantação deste sistema em paralelo com a remodelagem do sistema de progressão por tempo de serviço, tendo como objetivo o estímulo à proatividade do servidor e proximidade com a máxima eficiência do serviço público. A remodelagem já proposta teria o escopo de fixar o mínimo necessário, enquanto a implantação do sistema de progressão por mérito teria o escopo de alcançar o máximo potencial. Dois pilares sustentariam o sistema de progressão por mérito, a saber: definição setorial de metas e aperfeiçoamento do servidor.

- **Definição Setorial de Metas** – Criação de uma política anual de estipulação setorial de metas, estimulando os setores, com a colaboração das respectivas chefias, a definirem metas palpáveis e em consonância com o planejamento estratégico da ALEGO. O cumprimento de metas culminaria em recompensas aos servidores do setor envolvido. De acordo com Chiavenato (1999), as recompensas podem ir muito além da remuneração financeira, podendo ocorrer por meio de reconhecimento (feedback), melhora nas condições de trabalho ou mesmo por meio de concessão de maior autonomia aos setores de destaque. Tais vantagens podem ainda serem estendidas, de acordo com as possibilidades legais da Casa e sempre observando o interesse social e a finalidade pública, à concessão de folgas, férias-prêmio ou outros meios de valorização do servidor;
- **Aperfeiçoamento do Servidor** – Criação de incentivos para o constante aperfeiçoamento do servidor, valorizando a participação em cursos não previstos no bojo da Lei 16.834, de 15 de dezembro de 2009.

À Mesa Diretora da ALEGO caberia a definição de diretrizes para a fixação de metas e a determinação da carga horária mínima em participação em cursos para que o servidor tenha direito à progressão por mérito, com a caracterização, inclusive, das

temáticas dos cursos a frequentar de acordo com as atribuições dos cargos e respectivas áreas de lotação.

A disponibilidade orçamentária da ALEGO deve ser considerada qualquer que seja a alteração realizada no plano de carreira dos servidores. Estudos mais aprofundados também precisam ser realizados, de modo que a proposta apresentada neste trabalho sirva de instrumento didático, com foco principal em servir de base teórica e preliminar para futuras alterações.

Sugere-se, com base em todo esse cenário, a possibilidade de progressão por mérito no ano posterior ao recebimento da primeira progressão por tempo de serviço, levando-se em consideração os resultados obtidos pelo servidor nos três anos anteriores. Para cada ano que o servidor alcançar as metas de produtividade e aperfeiçoamento, ganhará 1 (um) ponto. Atingindo 3 (três) pontos terá direito à progressão por mérito. Caso o servidor não atinja as pontuações mínimas necessárias em determinado ano, este não será contabilizado, continuando a contagem a partir do ano seguinte. Exemplificando: o servidor “A” ingressou na Assembleia Legislativa e concluiu o estágio probatório no terceiro ano. Ao final do quarto ano poderia solicitar a progressão por mérito, sendo levados em consideração os resultados do 2º, 3º e 4º anos.

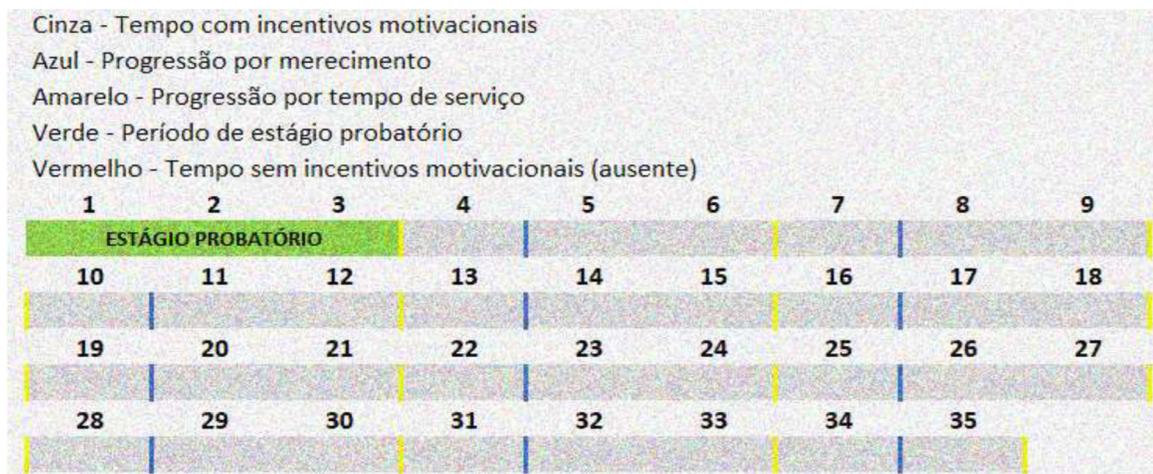
Uma vez que progrida por mérito, os pontos do servidor serão zerados e deverão ser contabilizados novamente para nova progressão, o que levaria pelo menos mais três anos.

Para fins didáticos, sugere-se o implemento remuneratório de 2% uma vez satisfeitas as condições de concessão da progressão por mérito.

As sugestões apresentadas, representadas graficamente na Figura 10, ajudariam a sanar as lacunas identificadas por meio da análise teórica desta pesquisa, provocando, muito provavelmente, incrementos na motivação e na produtividade dos servidores da ALEGO.

Frisa-se ainda que a definição de métricas mensuráveis é indispensável para que se torne viável a definição setorial de metas, dado que só é possível mensurar se os objetivos foram cumpridos a partir da existência de métricas objetivas acerca da produtividade dos servidores da ALEGO. Para tal, seria necessária a realização de maiores estudos a fim de definir quais métricas seriam apropriadas para a Casa.

Figura 10. Representação gráfica do cenário pós-implantação do plano de carreira sugerido



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

REFERÊNCIAS

ALEGO – ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE GOIÁS. **Direcionamento Estratégico**: Assembleia Legislativa do Estado de Goiás 2023. Disponível em: <<https://saba.al.go.leg.br/v1/view/intranet/public/Krztxca43j-5Ax1Fx4L4Jw==>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

ALVES, L. C.; SILVA, A. V. L.; OLIVEIRA, E. M. J. Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v. 11, n. 35, p. 1-16, 2017.

BARBOSA, F. L. S.; BRANDÃO, M. M. R.; IBIAPINA, M. R. F. V.; BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, R. N. Educação Corporativa: análise do nível de satisfação de servidores da Assembleia Legislativa do Estado do Piauí. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 10, n. 1, p. 32-47, 2016.

BEZERRA, F. D.; ANDRADE, M. F. C.; ANDRADE, J. S.; VIEIRA, M. J.; PIMENTEL, D. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 33-37, 2010.

BRAGA, M. **Motivação no setor público**: desafios e reflexões. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competências. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BUSS, L. P. **Percepção dos servidores de carreira de fiscalização quanto ao reconhecimento no trabalho**. 2014. 29 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Brasília, 2014.

CAMARGOS, L. R. **Fundamentos para uma Teoria de Expectativa Econômica**. 2004. 56 p. Texto para Discussão – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

CARNEIRO, P. C. **Motivação sob o prisma da teoria da expectância**: estudo de um caso em uma organização de controle. 2017. 66 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 1285 p.

CASTRO, L. S.; CASTRO, G. S. A motivação em foco: uma revisão de literatura acerca das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, suas semelhanças, diferenças e contribuições para o administrador moderno. **Revista Diálogos & Ciências**, Salvador, v. 16, n. 36, p. 1-26, 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração – Volume II**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 538 p.

DUTRA, L. R. L. **Análise dos fatores motivacionais de colaboradores em um hospital privado**. 2016. 62 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2016.

EDUARDO, A. **Fatores Motivacionais: Um diagnóstico segundo a Teoria de Vroom na Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores Público do Vale do Itajaí - Blucredi/Sicoob**. 2009. 129 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2009.

ESPÍRITO SANTO. **Resolução nº 3.418, de 07 de agosto de 2013**. Dispõe sobre o desenvolvimento funcional nas carreiras do Poder Legislativo. Disponível em: <http://www3.al.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/RES34182013.html#a1_R_3499_2013>. Acesso em: 15 set. 2020.

FERREIRA, A.; DEMUTTI, C. M.; GIMENEZ, P. E. O. A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA), Universidade de São Paulo (USP), 2010. 17 p.

FERREIRA, A.; VILAS BOAS, A. A.; ESTEVES, R. C. P. M.; FUERTH L. R.; SILVA, S. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP), 13., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru: Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2006.

FERREIRA, M. C. Chegar feliz e sair feliz do trabalho: aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho. In: MENDES, A. M. **Trabalho e Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2008, p. 40-53.

FREIRE, A. C.; DE FREITAS, L. S. A aplicação da teoria da expectativa de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: CALVO, J. C. A.

Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. La Rioja: Universidad de La Rioja, 2007. p. 3732-3743.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 312 p.

GOIÁS. Ato da Mesa Diretora de 06 de junho de 2019. Institui novo período regular de cumprimento de jornada de trabalho e altera o Ato da Mesa de 20 de outubro de 2017 que dispõe sobre o controle de frequência e o banco de horas dos servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás e dá outras providências. **Diário da Assembleia**, Goiânia, GO, n. 13.108, jun. 2019.

GOIÁS. Ato da Mesa Diretora Nº 08, de 16 de abril de 2021. **Diário da Assembleia**, Goiânia, GO, n. 13.569, abr. 2021.

GOIÁS. **Lei nº 16.834, de 15 de dezembro de 2009.** Concede Gratificação Adicional de Aperfeiçoamento Profissional aos servidores efetivos e Gratificação de Incentivo Funcional aos Procuradores da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/88550/lei-16834>. Acesso em: 11 fev. 2020.

GOIÁS. **Resolução nº 1.007, de 20 de abril de 1999.** Dispõe sobre a Estrutura Administrativa e institui o Plano de Classificação de Cargos da Secretaria da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://saba.al.go.leg.br/v1/view/transparencia/public/wEf3qY5ToNFyKEAtA_h83lBybKmy1Bwk4ZzdNAWgcTM=>>. Acesso em: 2 dez. 2019.

GOIÁS. **Resolução nº 1.073, de 10 de outubro de 2001.** Dispõe sobre o Regulamento Administrativo da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás e dá outras providências. Disponível em: <https://saba.al.go.leg.br/v1/view/transparencia/public/wEf3qY5ToNFyKEAtA_h83lhRnY6GDx9zxl7w6GlxS9w=>>. Acesso em: 2 dez. 2019.

GONÇALVES, Q. N. D. **Motivação no setor público:** um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Quaraí à luz da Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Frederick Herzberg. 2012. 54 f. Monografia (Especialização em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

GRIZON, C. L.; SOAVE, C.; CISLAGHI, T. P. Motivação Sob a Ótica da Teoria da Expectativa: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior Pública. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 14., 2014, Caxias do Sul. **Anais...** Caxias do Sul: Conferências UCS - Universidade de Caxias do Sul, 2014. p. 1-16.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HESKETH, J. L.; COSTA, M. T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980.

LAGES, M. C. Os softwares tipo CAQDAS e a sua contribuição para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 12, n. 2, p. 42-58, 2011.

LEE, S. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. **Library Review**, Bingley, v. 56, n. 9, p. 788-796, 2007.

LEININGER, M. Evaluation criteria and critique of qualitative research studies. In: MORSE, J. (org.). **Critical issues in qualitative research methods**. Londres: Sage, 1994.

LENZA, P. **Direito constitucional esquematizado**. 16 ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 1312 p.

LEUNG, L. Validity, reliability, and generalizability in qualitative research. **Journal of Family Medicine and Primary Care**, Ghaziabad, v. 4, n. 3, p. 324-327, 2015.

LEVY, E. Incentivos e condições para o desempenho dos servidores públicos: conclusões a partir de um estudo sobre a Austrália e o Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17., 2012, Cartagena. **Anais...** Cartagena: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2012.

LEWINS, A.; SILVER, C. **Choosing a CAQDAS package** – CAQDAS Networking Project and Qualitative Innovations in CAQDAS Project. 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/279650632_Choosing_a_CAQDAS_Pack age](https://www.researchgate.net/publication/279650632_Choosing_a_CAQDAS_Package)>. Acesso em: 05 ago. 2010.

LIMA JUNIOR, E. B.; OLIVEIRA, G. S.; SANTOS, A. C. O.; SCHNEKENBERG, G. F. Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carlo, v. 20, n. 44, p. 36-51, 2021.

LIMA, L. D. **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. **American Psychological Association**, Washington, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

MACIEL, C. B. **O novo Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul e os aspectos motivacionais dos analistas legislativos do Departamento de Tecnologia da Informação**. 2015. 57 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.

MARQUES, A. S. B. **A importância da gestão das expectativas dos colaboradores no aumento da motivação e do comprometimento organizacional** – Estudo de caso. 2015. 208 f. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos) – Escola de Ciências Sociais, Univesidade de Évora, Évora, 2015.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 10, n. especial, p. 633-639, 2013.

MATTA, P. R. T. **Motivação**: impacto e aplicabilidade dentro das empresas. 2012. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Sistemas de Operação) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Paulista, São Paulo, 2012.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda., 2014. 552 p.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007. 831 p.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**: revised and expanded from case study research in education. 2. ed. São Francisco-CA: Jossey-Bass Education Series and The Josey-Bass Higher Education Series, 1998.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**: an expanded source book. 2. ed. Londres: Sage Publications, 1994.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MOREIRA, D. A.; SANTOS, L. A. S. **Motivação e Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow**: Um estudo no Centro de Referência de Assistência Social em Bom Jardim - PE. 2019. 19 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Unidade Acadêmica de Educação à Distância e Tecnologia, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006. 449 p.

NERI, R. C. **Um estudo sobre o comportamento de líderes e liderança à luz da Teoria X e Y, de Douglas McGregor**. 2019. 23 f. Monografia (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, Instituto Federal da Paraíba, Guarabira, 2019.

NOGUEIRA, A. O.; NOGUEIRA, C. A. G. Incentivos aos servidores e as práticas inovadoras na gestão pública. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2009.

NORUZI, A. Google Scholar: the new generation of citation indexes. **Libri**, Boston, v. 55, n. 4, p. 170-180, 2005.

OLIVEIRA, A.; SOUZA, L.; CALVO, E. Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor. In: ETIC – ENCONTRO TOLEDO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 8., 2012, Presidente Prudente. **Anais...** Presidente Prudente: Toledo Prudente Centro Universitário, 2012. 7 p.

OLIVEIRA, I. T. **O uso educacional das TICs e o fomento às práticas participativas na Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais**. 2018. 70 f. Monografia (Bacharelado em Gestão Pública) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFMG, Belo Horizonte, 2018.

ONO, A. T. A gestão de pessoas por meio da liderança: um estudo sobre os elementos culturais brasileiros e a teoria de liderança do caminho meta. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 11., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA), Universidade de São Paulo (USP), 2008. 12 p.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – EnEPQ, 1., 2007. **Anais...** Recife: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ANPAD, 2007.

PINTO, J. F. M. El legado de Frederick Irving Herzberg. **Revista Universidad EAFIT**, Medellín, v. 38, n. 128, p. 79-86, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

PUGLIA, R. M. **Motivação e qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso da academia fit21**. 2009. 47 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009.

RAMBAREE, K. Bringing Rigour in Qualitative Social Research: The Use of a CAQDAS. **UoM Research Journal**, Réduit, v. 13A, 2007.

REGIS, L. F. L. V.; PORTO, I. S. A equipe de enfermagem e Maslow: (in)satisfações no trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 59, n. 4, p. 565-568, 2006.

RESENDE, A. J. C. **Passo a passo**: as funções do Poder Legislativo. Belo Horizonte: Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais, Escola do Legislativo, 2014. 23 p.

REZENDE, T.; SILVA, R. M. A qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 685-703, 2008.

RIBEIRO, R. S. **Avaliação do processo de capacitação do servidor público de nível superior**: um estudo de caso da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Faculdade de Estudos Sociais, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RICUPERO, R. Profissionalização do servidor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 118, n. 2, p. 149-153, 1994.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 463 p.

SÁ, A. C. A. G. P.; SÁ, P. H. F. L. M. As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, 658-676, 2014.

SCHOLTEN, M.; CALDEIRA, P. Z. O senso do escalonamento multidimensional. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 1, n. 15, p. 63-85, 1997.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Plano de Carreira nos Sistemas de Gestão Público e Privado: Uma Discussão a luz das Teorias Motivacionais. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2012.

SERPA, C. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul**. 2012. 67 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração da UFRGS, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

SILVA, A. J. P. **Gestão Comportamental**: relação entre líderes e liderados com base na Teoria X e Y de Douglas McGregor em uma empresa de pequeno porte. Monografia

(Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras, 2019.

SILVA, V. L.; ULLER, C. M.; SANTOS, J. D.; REZENDE, F. A. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da Hierarquia de Necessidades de Maslow. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 19, n. 2, p. 148-166, 2017.

SIMONE, S. Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. **American International Journal of Contemporary Research**, Greenway, v. 5, n. 2, p. 19-23, 2015.

SUCIU, L.; MORTAN, M.; LAZĂR, L. Vroom's Expectancy Theory. An empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, Cluj-Napoca, v. 9, n. 39, p. 180-200, 2013.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Orientações para elaboração do projeto de pesquisa com abordagem qualitativa** (versão 2019). 2019. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/documents/40070/0/1+-+Normas+para+elaboracao+de+projeto+de+pesquisa+-+metodo+qualitativo+-+2019.pdf/539a5f02-a7f8-4517-8ab3-49e4ef3e0bbd>>. Acesso em: 29 nov. 2021.

VERBI. **MAXQDA 2020 Manual**. 2019. Disponível em: <<https://www.maxqda.com/download/manuals/MAX2020-Online-Manual-Complete-EN.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2021.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova York: Wiley, 1964. 331 p.

ANEXOS

ANEXO 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Faculdade de Ciência e Tecnologia



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada **MODELOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO NA ALEGO – IMPACTOS MOTIVACIONAIS**. Meu nome é **Santiago Francisco Alves Santos**, sou o (a) pesquisadora responsável e minha área de atuação é Administração Pública.

Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra ficará comigo. Esclareço que em caso de recusa na participação, em qualquer etapa da pesquisa, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador responsável, via e-mail santiagoemcontato@gmail.com ou pelo orientador Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira, através do e-mail pedro.caldeira@ufgm.edu.br, e através do seguinte contato telefônico: (62) 99478-3970, inclusive com possibilidade de ligação a cobrar. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215, que a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos/das participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

O trabalho tem como objetivo geral em investigar se o modelo de evolução profissional da ALEGO influenciava na motivação dos servidores e, em caso afirmativo, aferir se de forma positiva ou negativa. Você será convidado a responder presencialmente a 25 questionamentos, divididos em 12 grupos de perguntas e para isso você deverá reservar um período de 25 a 30 minutos. Você tem direito ao ressarcimento das despesas decorrentes da cooperação com a pesquisa, inclusive transporte e alimentação, se for o caso, e a pleitear indenização em caso de danos, conforme previsto em Lei. Se você não quiser que seu nome seja divulgado, está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato. As informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. Ressalta-se que são riscos envolvidos na pesquisa:

- possibilidade de constrangimento ao responder o questionário;
- vergonha;
- quebra de sigilo;
- cansaço ao responder às perguntas.

Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificar-lhe, será mantido em sigilo. Todo material ficará sob minha guarda por

Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás - FCT/UFG
Rua Mucuri S/N - Setor Conde dos Arcos - Campus Aparecida de Goiânia
CEP:74.968-755 Aparecida de Goiânia - Goiás - Brasil

Fone: +55 (62) 3209.6550

ANEXO 2 – Aprovação no Conselho de Ética da Universidade Federal de Goiás (UFG)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: MODELOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO NA ALEGO e IMPACTOS MOTIVACIONAIS

Pesquisador: Santiago Francisco Alves Santos

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 47241121.0.0000.5083

Instituição Proponente: Universidade Federal de Goiás

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.767.362

Apresentação do Projeto:

Estudo vinculado ao Mestrado Profissional em Administração Pública da UFG, sob orientação do Prof. DR. Pedro Jorge Zany. Trata-se de um projeto de pesquisa que visa investigar se o modelo de evolução profissional da ALEGO influencia na motivação dos servidores e, em caso afirmativo, aferir de que forma isso acontece. Evidencia no desenvolvimento da pesquisa os conceitos de progressão e de promoção na administração pública brasileira, entendidos como ferramentas que possibilitam ao servidor evoluir na carreira. Explicita que muitos cargos públicos são divididos em classes e padrões, de modo que, ao atingir determinados requisitos, o servidor progride na carreira e passa para a classe ou padrão seguinte. Delimita como hipótese para a pesquisa que os modelos de progressão e promoção baseados exclusivamente na variável "tempo de serviço público" impactam negativamente na motivação dos servidores.

Elenca como participantes da pesquisa os 2 agentes, 4 analistas e 6 assistentes legislativos da Assembleia Legislativa de Goiás, contabilizando um total de 12 participantes. Estes serão recrutados na própria ALEGO e convidados a participar da pesquisa após aceite do termo de consentimento.

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
Bairro: Campus Samambaia, UFG **CEP:** 74.090-970
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3521-1215 **E-mail:** cep.prpi@ufg.br



Continuação do Parecer: 4.767.362

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Destaca-se como objetivo primário da pesquisa investigar se os modelos de progressão e promoção dos servidores efetivos da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás influenciam na motivação e, caso reste comprovada a influência, aferir se esta é positiva ou negativa.

Objetivo Secundário:

- Desenhar panorama nacional dos modelos de progressão e promoção adotados pelas Assembleias Legislativas do país, buscando identificar se há similaridades com os modelos da ALEGO;
- Detalhar os modelos de progressão e promoção adotados na ALEGO;
- Correlacionar os modelos de progressão e promoção da ALEGO com as teorias motivacionais;

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

O pesquisador afirma que os participantes da pesquisa poderão, ao logo da pesquisa sentir constrangimento ao responder o questionário, vergonha, quebra de sigilo e cansaço ao responder as perguntas. Garante ao participante da pesquisa sigilo aos participantes e dos dados coletados para realização da pesquisa

Benefícios:

Como benefício proporcionado pelo desenvolvimento do estudo, o pesquisador espera verificar a existência de lacunas motivacionais nos modelos de Progressão e Promoção adotados na ALEGO possibilitando a adoção de ações corretivas, propiciando ambiente de trabalho mais motivador e, conseqüentemente, impactando diversos outros fatores, tais como produtividade, desempenho, clima organizacional, crescimento pessoal, dentre outros.

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
Bairro: Campus Samambaia, UFG **CEP:** 74.690-970
UF: GO **Município:** GOIANIA
Telefone: (62)3521-1215 **E-mail:** cep.prpi@ufg.br



UFG - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE GOIÁS



Continuação do Parecer: 4.767.362

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa cujo objetivo consiste em contribuir com o entendimento dos modelos de Progressão e Promoção adotados na ALEGO. O projeto de pesquisa se encontra devidamente fundamentado apresentando um diálogo coerente com bases teóricas que discutem a temática a ser desenvolvida na execução do estudo investigativo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados os seguintes termos:

1 - Folha de rosto devidamente assinada pelo Diretor da faculdade de Ciências e Tecnologia da UFG, Prof. Júlio Cesar Valandro Soares

2 – Projeto de Pesquisa;

3 – TCLE com a garantia do sigilo e anonimato dos participantes;

4 – Termo de compromisso assinado pelo pesquisador e orientador

5 – Termo de Anuência da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás, assinado pelo Presidente da ALEGO: Lissauer Vieira

6 – Cronograma de pesquisa;

7 - Questionário

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conclui-se pela aprovação do Protocolo de Pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa / CEP-UFG considera o presente protocolo APROVADO, o mesmo foi considerado em acordo com os princípios vigentes. Reiteramos a importância deste Parecer Consubstanciado, e lembramos que o pesquisador responsável deverá encaminhar ao CEP-UFG o Relatório Final baseado na conclusão do estudo e na incidência de publicações decorrentes deste, de acordo com o disposto na Resolução CNS n. 466/12. O prazo para entrega do Relatório é de 30 dias após o encerramento da pesquisa.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1738589.pdf	25/05/2021 14:32:58		Aceito
Cronograma	NOVOCRONOGRAMA.pdf	25/05/2021	Santiago Francisco	Aceito

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.890-970
UF: GO Município: GOIANIA
Telefone: (62)3521-1215 E-mail: cep.prpi@ufg.br



Continuação do Parecer: 4.767.362

Cronograma	NOVOCRONOGRAMA.pdf	14:31:49	Alves Santos	Aceito
Outros	Solicitacao.pdf	25/05/2021 13:52:58	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Outros	Entrevistadetalhada.pdf	25/05/2021 13:49:26	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Outros	CartadeEncaminhamento.pdf	25/05/2021 13:47:47	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Dissertacaocompleta.pdf	21/05/2021 08:37:21	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Folha de Rosto	Rosto.pdf	21/05/2021 08:08:27	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Compromisso.pdf	20/05/2021 12:06:53	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/05/2021 11:59:48	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito
Declaração de concordância	ANUENCIA.pdf	20/05/2021 11:21:18	Santiago Francisco Alves Santos	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

GOIANIA, 10 de Junho de 2021

**Assinado por:
Marilúcia Lago
(Coordenador(a))**

Endereço: Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação - Agência UFG de Inovação, Alameda Flamboyant, Qd. K, Edifício K2
 Bairro: Campus Samambaia, UFG CEP: 74.800-970
 UF: GO Município: GOIANIA
 Telefone: (62)3521-1215 E-mail: cep.prpi@ufg.br

ANEXO 3 – Termo de Anuência da Instituição



Assessoria Técnico-Jurídica da Presidência

TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A Assembleia Legislativa do Estado de Goiás está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado *MODELOS DE PROGRESSÃO E PROMOÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO NA ALEGO – IMPACTOS MOTIVACIONAIS*, coordenado pelo pesquisador *Santiago Francisco Alves Santos*, desenvolvido sob a orientação do professor Pedro Jorge Zany Pampulim Martins Caldeira, no programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) na **Universidade Federal de Goiás**.

A Assembleia Legislativa do Estado de Goiás assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados, sendo eventuais entrevistas realizadas a partir de **maio** até **julho** de 2021. Ainda, eventual acesso a informações sigilosas ou restritas fica condicionado a sua utilização exclusivamente para os fins da pesquisa acadêmica, vedada sua divulgação, total ou parcial, exceto de forma anonimizada, com fundamento nos arts. 5º, XVIII, 7º, IV, 11, II, “c”, da Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, bem como dos arts. 3º, XXIII, e 36 da Lei nº 14.129/2021 – Lei do Governo Digital.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do(a) pesquisador(a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Goiânia, 19 de maio de 2021.

LISSAUER VIEIRA

Presidente da Assembleia Legislativa do Estado de Goiás

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista

1. Qual a sua carga horária diária de trabalho?

A. Carga horária diária de 6 (seis) horas.

B. Carga horária diária de 8 (oito) horas.

2. Qual o impacto da sua carga horária de trabalho em sua vida particular?

3. Após o término do período de estágio probatório, o servidor efetivo galga a estabilidade no serviço público. Qual a sua opinião acerca da estabilidade no serviço público e qual o significado dessa estabilidade para você?

4. Qual a sua percepção sobre o clima organizacional no setor em que você trabalha?

5. Ainda na mesma linha de pensamento da questão anterior, qual a sua percepção sobre o clima organizacional na ALEGO como um todo?

6. Na sua opinião, qual das opções abaixo melhor responde a seguinte pergunta: você considera que suas atribuições na ALEGO exigem preparo especializado para serem bem executadas?

A. Sim. Constantemente exige preparo especializado.

B. Um pouco. A maior parte do trabalho não exige preparo especializado.

C. Não. O trabalho executado é simples e não exige preparo especializado.

7. Cite alguns exemplos que justifiquem a resposta anterior.

8. Qual a sua percepção sobre a confiança da equipe quanto aos resultados alcançados por você?

9. Você se sente plenamente realizado profissionalmente?

A. Sim

B. Apenas parcialmente

C. Não

10. Considerando a resposta anterior, explique quais fatores são mais impactantes em sua realização profissional.

11. Você, como servidor, costuma frequentar cursos, palestras, workshops ou outros eventos relacionados à administração pública?

1. Sim

2. Não

12. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior: com que periodicidade?

A. Menos de uma vez por ano

B. Uma a duas vezes por ano

C. Três a cinco vezes por ano

D. Mais de cinco vezes por ano

13. Por que temática ou temáticas tem preferência em termos de cursos, palestras, workshops ou outros eventos?

14. No âmbito da ALEGO, você tem conhecimento da existência de projetos de incentivo ao aperfeiçoamento profissional?

A. Sim

B. Não

15. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior: Qual a sua opinião acerca da eficiência desses projetos? Justifique.

16. De que modo o ambiente físico de trabalho impacta em seu rendimento profissional? Cite exemplos.

17. Quais as suas expectativas em relação à nova sede da ALEGO (cuja inauguração está prevista para os próximos meses)?

18. Você considera que manter-se em alto rendimento no serviço público necessariamente resulta em maior reconhecimento profissional?

- A. Sim
- B. Não

19. Em caso de resposta afirmativa à questão anterior, explique de que forma pode se dar tal reconhecimento.

20. Como servidor, que tipo de autonomia tem para a execução das tarefas que estão a seu cargo?

- A. Total autonomia
- B. Muita autonomia
- C. Média autonomia
- D. Pouca autonomia
- E. Nenhuma autonomia

21. Que tipo de relação considera existir entre autonomia para a execução de tarefas e resultados obtidos? Por quê?

22. Em seu setor, estipula-se metas quantitativamente palpáveis? Em caso afirmativo, como avalia a facilidade / dificuldade em atingir essas metas?

- A. Muito fácil
- B. Fácil
- C. Média
- D. Difícil
- E. Muito Difícil

23. Como é realizado o controle do alcance dessas metas?

24. O modelo de progressão do servidor utilizado na ALEGO leva em consideração o tempo de serviço público, ou seja, a cada período temporal determinado, o servidor obtém progressão de maneira automática. Qual a sua opinião acerca do sistema de progressão em questão?

25. Diversas outras Assembleias Legislativas do Brasil utilizam sistemas de progressão que levam em consideração o mérito do servidor, trazendo requisitos para a progressão, tais como a participação em cursos e o cumprimento de metas. Qual a sua opinião a respeito desses sistemas de progressão?