

**QUANDO A GRAMA DO VIZINHO É MAIS VERDE DO QUE A SUA:  
MOTIVAÇÃO E EQUIDADE DE RECOMPENSAS NA PERCEPÇÃO DOS  
SERVIDORES E COMISSIONADOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DE ALAGOAS**

*WHEN THE NEIGHBOR GRASS IS GREATER THAN YOURS: REWARDS MOTIVATION AND  
EQUITY IN THE PERCEPTION OF EMPLOYEES AND COMMISSIONERS IN THE COURT OF  
ACCOUNTS OF THE STATE OF ALAGOAS*

Leydianne de Lima **OLIVEIRA**  
Universidade Federal de Alagoas  
leydianne.oliveira@gmail.com

Milka Alves Correia **BARBOSA**  
Universidade Federal de Alagoas  
milka.correia@feac.ufal.br

Natallya de Almeida **LEVINO**  
Universidade Federal de Alagoas  
natallya.levino@feac.ufal.br

Artigo recebido em 04/2018 – Aprovado em 11/2018

**Resumo**

Este trabalho procurou compreender de que forma as diferenças entre recompensas influenciam a percepção de equidade no trabalho e a motivação dos servidores e comissionados do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas – TCE/AL. Trata-se de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e estudo de caso, quanto à natureza classifica-se como uma pesquisa qualitativa. Foram entrevistadas quatorze pessoas, dentre servidores e comissionados, com base em um roteiro estruturado. A partir da análise de conteúdo das entrevistas, pode-se afirmar que existem diferenças entre as recompensas recebidas pelos servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas, e isso significa que os servidores estão atentos ao valor atribuído ao seu trabalho em relação ao que é praticado no âmbito do grupo, bem como as diferenças de recompensas interferem diretamente na motivação dos servidores e comissionados. No entanto, essa falta de motivação pode, em muitos casos, estar associada a falta de oportunidades de progressão na carreira, de reconhecimento e valorização do seu trabalho por parte dos gestores que comandam o órgão.

**Palavras-chave:** Motivação, Equidade, Recompensas, Serviço Público.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*This aim of this research was to understand how the differences between rewards influence the perception of equity in the work and the motivation of the servers and commissioners of the Court of Accounts of the State of Alagoas - TCE / AL. This is an exploratory, bibliographical and case study research, regarding nature is classified as a qualitative research. Data were collected through 14 interviews, which were conducted based on a structured script. From the content analysis of the interviews, it can be stated that there are differences between the rewards received by the servers and commissioned by the Court of Accounts of Alagoas, and this means that the servers are attentive to the value attributed to their work in relation to what is practiced within the group, as well as the differences of rewards directly interfere in the motivation of the servers and commissioned. However, this lack of motivation can, in many cases, be associated with the lack of opportunities for career advancement, recognition and appreciation of their work by the managers who run the agency.*

**KEYWORDS:** Motivation, Equity, Rewards, Public Service.

## INTRODUÇÃO

O mundo tem passado por transformações notáveis, as organizações consequentemente, modificaram de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. Por sua vez, as pessoas também reformularam as suas crenças e suposições a respeito do papel que o trabalho desempenha em suas vidas.

Percebe-se, que essas mudanças também refletiram nas organizações públicas, fazendo com que os gestores transformem suas relações de trabalho com os indivíduos, o que implica na capacidade de promover estímulos e despertar os mecanismos de motivação intrínseca nos membros da equipe. Nesse sentido, a atenção especial recai sobre a área de Gestão de Pessoas, pois os profissionais dessa área movem as organizações e podem representar um diferencial na busca de melhorias na prestação do serviço público.

De acordo com Dutra (2002), as pessoas são consideradas como recursos valiosos dentro das organizações, isto é, como portadores de conhecimentos, habilidades e atitudes, que auxiliam no processo produtivo, no crescimento organizacional, e quando bem utilizados esses recursos podem se tornar um fator estratégico e decisivo no desenvolvimento e fortalecimento de um potencial competitivo dentro das organizações.

No âmbito das organizações públicas, o reconhecimento e a importância das pessoas no contexto público influencia diretamente suas ações, comportamentos e atitudes, como relata o autor a seguir:

O posicionamento das pessoas no centro da organização como medida de gestão estratégica implica também reconhecer as pessoas como valor central na sociedade. Isso significa reconhecer a importância das pessoas e das relações pessoais e lembrar

que, em especial no serviço público, o trabalho é feito por pessoas (agentes públicos) e para pessoas (cidadãos) (BERGUE, 2014, p. 130).

Igualmente, é necessário reconhecer que as organizações públicas têm por finalidade oferecer bens e serviços públicos de qualidade à sociedade (SCHIKMANN, 2010), o que demanda que seus servidores estejam dispostos a realizar suas atividades com eficiência e eficácia, e que estejam comprometidos com seus objetivos e motivados para aprender novas formas de fazer as coisas, para mudar hábitos e até valores.

Entretanto, motivar os servidores continua sendo um grande desafio para os gestores públicos, em virtude de que muitas vezes as oportunidades de crescimento pessoal, de reconhecimento e promoções, por exemplo, são pouco vistas nessa esfera, e as recompensas tangíveis, como as gratificações por tempo de trabalho não exigem que o servidor exerça um trabalho qualitativo, mas que apenas colabore com as atividades do setor, pois essa falta de valorização profissional afeta a importância atribuída ao trabalho e essa importância afeta diretamente a motivação intrínseca dos servidores públicos para a realização de suas tarefas (WRIGHT, 2007).

De fato, a motivação é um elemento fundamental para que os indivíduos exerçam suas atividades com o intuito de atingir seus próprios objetivos e, ao mesmo tempo, busquem alcançar os da organização, com o máximo desempenho, com qualidade e ampliando o potencial de atuação do grupo com comprometimento. A melhora contínua da gestão está sujeita ao desenvolvimento de uma cultura que leve em consideração o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana (FERNANDES, 2014).

Pode-se definir a motivação como uma força que impulsiona o indivíduo para o ato de agir, sendo um aspecto intrínseco a cada um, ou seja, as razões e esforços em direção a um objetivo seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação variam de pessoa para pessoa (ROBBINS, TIMOTY, SOBRAL, 2010).

Nas organizações públicas, a motivação dos trabalhadores também depende de fatores internos, tais como crenças, valores, metas pessoais e o próprio significado do trabalho na vida do indivíduo. Entretanto, é importante notar que os servidores públicos têm expectativas diferentes em comparação aos funcionários de empresas privadas e o estudo do comportamento humano nas organizações públicas deve contemplar a investigação das relações entre os contextos organizacionais, sistemas de recompensas, estabilidade no emprego, progressão na carreira, flexibilidade de horário, programas de qualidade de vida, produtividade e efetividade, entre outros (CREWSON, 1997).

Um aspecto importante quando se trata desse fenômeno no âmbito do serviço público é a diferenciação entre as formas de ingresso, notadamente, entre servidores públicos – admitidos por meio do concurso público – e os cargos de comissão - de livre nomeação e exoneração, os quais podem ser considerados “estruturas funcionais autônomas, passíveis a serem ocupadas por indivíduo que não detém vínculo laboral anterior e permanente com o ente ou o órgão” (BERGUE, 2014, p. 206).

Sendo assim, os cargos em comissão são aqueles em que a investidura não depende de concurso público, apenas da escolha do agente político, que tem essa liberdade de

seleção (NEVES, 2016), distinguindo-se pelo fator confiança e por seus detentores terem vínculo transitório com o Poder Público (VALADARES; EMMENDOERFER, 2012).

Diante desse contexto, a compreensão do fenômeno motivacional à luz da Teoria da Equidade pode ser esclarecedora, na medida em que essa abordagem considera que “as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração (recompensas recebidas da organização) e desempenho (contribuição dada à organização), frente a alcançada pelos colegas individualmente ou pelo grupo em geral. (BERGUE, 2014, p. 118)

Assim, com relação ao antecedente de remuneração e benefícios, este estudo depara-se com uma realidade comum dentro das organizações públicas qual seja a presença de dois grupos de empregados pertencentes que ocupam cargos idênticos, com tarefas semelhantes identificados e distinguidos por contratos com recompensas diferentes.

Diante do reconhecimento da importância, da influência e do papel que as pessoas exercem dentro das organizações públicas, este trabalho orientou-se pelo seguinte questionamento: Como as diferenças entre recompensas influenciam a percepção de equidade no trabalho e a motivação dos servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas?

Embora o fenômeno da motivação venha se destacando no meio acadêmico, a maioria das pesquisas realizadas ultimamente são voltadas para organizações privadas, porém segundo pesquisas realizadas por Rodrigues (2009), Ribeiro e Oliveira (2016) ainda existem lacunas de estudos com foco na motivação de pessoas que trabalham no serviço público.

Desta forma, este estudo torna-se necessário para orientar e trazer conhecimento aos gestores públicos de como a motivação pode melhorar o desempenho e a satisfação dos servidores e comissionados, assim como, também pode proporcionar um serviço público de qualidade à sociedade.

## **BREVE DISCUSSÃO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**

A motivação no setor público vem sendo tratada como um desafio para os gestores, devido ao atual cenário de transformações que as organizações públicas no Brasil tem passado, “com destaque para os novos aspectos das relações de trabalho, exigências de produtividade, qualificação das necessidades crescentes e da diversidade de pessoas” que prestam serviço para a Administração Pública, é necessário que o gestor público identifique quais os principais fatores que interferem na motivação dos servidores públicos (BERGUE, 2014, p. 110 ).

Tratando de forças que podem motivar os indivíduos que trabalham em organizações pública, Chanlat (2002, p.7) afirma que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço público é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”. O trabalho de Bergue (2014) também é esclarecedor ao afirmar que, geralmente os servidores que ocupam uma vaga em organizações públicas, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar

no serviço público, respondem com mais ênfase sobre fatores como a remuneração, status e estabilidade. Já quando questionados sobre ao que possa levar um servidor público a produzir mais, as respostas tendem a convergir para a remuneração.

Entretanto, ainda que o fator remuneração seja considerado como um forte motivo para o ingresso no serviço público, estudos como o de Klein e Mascarenhas (2014), revelam que os fatores intrínsecos, tipicamente associados a relevância do trabalho, têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre os profissionais da iniciativa privada.

Reconhece-se ainda que no senso comum fatores como estabilidade, carga horária, progressão na carreira, remuneração, benefícios, segurança funcionam como principais forças motivadoras no serviço público. Contudo, o conteúdo do cargo, as tarefas cotidianas são igualmente importantes. Ao se desconsiderar tais fatores, “temos uma armadilha motivacional com servidores não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia” (BRAGA, 2012, p. 23).

Diante dessa dinâmica, Garcia e Giacomossi (2014, p.) afirmam que:

Motivar o servidor público não é tarefa fácil, mas é de fundamental importância, pois mesmo que represente um grande desafio para as organizações, é por intermédio da motivação que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas.

Percebe-se também que, diferente do setor privado que investe em estratégias para manter seus funcionários motivados, o público depende da política, das leis e do interesse dos gestores para desenvolver programas de motivação para com os seus servidores, o que ocasiona inúmeros problemas para as organizações, como afirma Bergue (2014) a seguir:

[...] a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos nesse mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, reveste-se de especial complexidade pois decorre de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica, legal etc., que particularizam esse setor (BERGUE, 2014, p. 111).

Ainda de acordo com Klein e Mascarenhas (2014, p. 2), é possível verificar algumas diferenças entre trabalhadores do setor público e privado. A primeira aponta diferenças quanto a variáveis como preferências por recompensas financeiras, significado do trabalho, comprometimento e satisfação no trabalho, sendo recorrente a conclusão de que:

[...] fatores motivacionais intrínsecos, tipicamente relacionados à natureza do trabalho – como a relevância e importância da atividade desempenhada – têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre profissionais do setor privado. Enquanto, os fatores motivacionais extrínsecos – como políticas de remuneração, benefícios, poder e status – teriam influência relativamente menor na motivação dos servidores públicos em comparação aos profissionais do setor privado. A segunda busca compreender as motivações específicas para atuar no setor público e, afirma que a motivação para o serviço público pode ser entendida como a orientação do indivíduo para agir de forma benéfica para a sociedade, de acordo com Perry (1996), foi desenvolvido um estudo, com o objetivo de medir a predisposição individual para responder os motivos ligados às organizações públicas, com base em quatro dimensões, são elas: atração pela elaboração de políticas públicas, comprometimento com o interesse público, compaixão e auto sacrifício (Klein; Mascarenhas, 2014, p. 2).

Diante do exposto, entende-se que as organizações públicas devem se preocupar em alinhar os sistemas de recompensas dos servidores com os seus objetivos organizacionais e principalmente com as características do seu corpo funcional, buscando assim a valorização de todos que integram a organização. Como também, são necessárias políticas de carreira e sistemas remuneratórios que resultem em remunerações diferenciadas para os membros da organização, uma vez que as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e os desempenhos das pessoas tenderão a ser diferentes (BERGUE, 2014).

Entretanto, em grande parte do serviço público, a remuneração ainda está baseada no cargo, e não na pessoa e em seus atributos ou competências. Para Franco et al. (2017, p. 3) “essa forma de remuneração basicamente se resume a tomar como parâmetro as descrições das atividades e responsabilidades de cada função para definir os salários”, e sendo assim, as principais limitações desta forma de remuneração são a inflexibilidade e a não diferenciação entre profissionais que se destacam.

Dessa forma, é importante que as organizações tenham uma visão mais integrada para compreender as necessidades individuais, pois à medida que a organização oferece incentivos de recompensas de acordo com os resultados e os meios necessários para realização das tarefas, o indivíduo contribui realizando seu trabalho de maneira produtiva.

## TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Essas teorias motivacionais podem ser agrupadas em duas abordagens distintas: de conteúdo e de processo, onde as teorias de conteúdo buscam identificar “o que” motiva o comportamento humano, pois são aquelas que se relacionam com o que está dentro da pessoa e que é responsável por seu comportamento e atitude. Nesse contexto, segundo Robbins, Timoty, Sobral (2010), destacam-se: Teoria da Hierarquia

de Necessidades, Teoria da Existência, Teoria do Relacionamento e Crescimento, Teoria dos Dois Fatores, Teoria X e Y e Teoria de Necessidades Adquiridas.

Conforme Ribeiro e Oliveira (2016) e Calgaro (2012), as teorias de processos referem-se em “como” e “porque” o comportamento humano é motivado, ou seja, procura explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, mantém e termina. Dentre esses modelos, de acordo com Robbins, Timoty, Sobral (2010), destacam-se: Teoria da Equidade, Teoria da Expectância, Teoria do Estabelecimento de Objetivos, Teoria do Reforço e Teoria da Autoeficácia.

Para apresentar essas teorias a autora elaborou um quadro com base em Robbins, Timoty, Sobral (2010) e Bergue (2014) que relaciona as principais teorias motivacionais, conforme apresentado no quadro 01.

Dentre as teorias a que se refere o quadro 01, neste trabalho a Teoria da Equidade foi tomada principal aporte teórico-analítico. Desenvolvida por J. Stacy Adams (1965), a Teoria da Equidade vem sendo aplicada no contexto das organizações públicas pois um dos elementos centrais para compreensão dessa teoria é reconhecer que as pessoas tendem a fazer constantes comparações entre si (BERGUE, 2014).

Nesse contexto, Robbins, Timoty, Sobral (2010) relata que, os indivíduos também comparam os esforços realizados e as recompensas recebidas da organização em que trabalha com os esforços e recompensas de amigos, vizinhos e colegas da mesma organização ou de outras, em que exerçam funções ou cargos semelhantes.

Para Hit (2007, p. 173), “a equidade existe quando à proporção entre recompensas e contribuições para aquela pessoa é igual à proporção relativa à outra pessoa, e existe uma desigualdade quando as proporções não são iguais.” Ainda em conformidade com o autor, o fato de um servidor receber uma recompensa maior do que o outro para realizar uma mesma função pode gerar uma percepção de desigualdade ou inequidade; e a mesma situação serve para o servidor que desempenha sua função com menos esforço, e ainda sim recebe uma recompensa igual ao do outro servidor que trabalhou ou se esforçou mais.

Vale ressaltar, que a teoria da equidade pode explicar comportamentos específicos de pessoas que atuam em organizações públicas, principalmente ao se considerar que esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, com vestígios remanescentes da cultura patrimonialista da gestão pública brasileira. Junte a isso, a fragilidade das políticas de carreira e remuneração, que não contemplam fatores de qualificação e desempenho, capazes de justificar as diferentes remunerações (BERGUE, 2014). Observe-se, por exemplo,

[...] a situação em que dois servidores apresentam desempenhos diferentes e tem remunerações iguais; ou o caso mais grave, de alguém com alta capacitação profissional e desempenho reconhecidamente superior, que tem sua remuneração menor que a de outro, recém-ingresso. Enfim, são muitas as possibilidades de arranjos geradores de desigualdade (BERGUE, 2014, p. 118).

**Quadro 1 – Teorias Motivacionais e seus princípios**

| Teoria                                 | Autor                 | Conceito de Motivação  | Princípios para Motivação   |
|--|-----------------------|--|---|
| Teoria da Hierarquia das Necessidades  | Maslow (1943)         | A motivação deriva de necessidades existentes dentro de cada pessoa.   | Identificar as principais necessidades das pessoas e estas podem ser hierarquizadas.  |
| Teoria ERC                             | Alderfer (1969)       | A motivação pode ser medida através de uma hierarquia de necessidades.   | Adotar o princípio da frustração-regressão, pois à medida que uma necessidade de nível superior é frustrada, aumenta a importância das necessidades de níveis mais baixos |
| Teoria dos Dois Fatores                | Herzberg (1959)       | Teoria que estipula que fatores intrínsecos estão associados à satisfação com o trabalho, enquanto fatores extrínsecos estão relacionados com a insatisfação.  | Oferecer níveis apropriados de fatores motivacionais.   |
| Teoria X e Y                           | McGregor (1992)       | Os gestores desenvolvem suas próprias ideias sobre os funcionários, com base na Teoria X relata que o ser humano não gosta de trabalhar e evita responsabilidades; e na Teoria Y sustenta que o ser humano precisa e deseja trabalhar. | Compreender as individualidades e as ambições profissionais de seus funcionários, antes de motivá-los.  |
| Teoria de Necessidades Adquiridas      | McClelland (1961)     | Afirma que a realização, o poder e a afiliação são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação.  | Mostrar que os fatores motivacionais variam de intensidade e de acordo com cada indivíduo.  |
| Teoria da Equidade                     | Adams (1965)          | Refere-se ao comportamento das pessoas quanto a percepção de injustiça na relação entre esforços e recompensas.  | Comparar a percepção da equidade que estimula o comportamento humano e traz a satisfação.   |
| Teoria da Expectância                  | Vroom (1964)          | A motivação é composta pelos desejos individuais e pelas expectativas de alcançá-lo.   | Estimular bonificações para funcionários que se destacam no desempenho de suas atividades.  |
| Teoria do Estabelecimento de Objetivos | Locke e Latham (1990) | Estabelece o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo.  | Estabelecer metas para os funcionários alcançarem, de acordo com os objetivos da organização .  |
| Teoria do Reforço                      | Skinner (1969)        | O reforço é determinado por recompensas que podem afetar o comportamento.  | Planejar sistemas de incentivo para regular o comportamento das pessoas.  |
| Teoria da da Autoeficácia              | Bandura (1993)        | Refere-se a certeza de que o indivíduo é capaz de realizar determinada tarefa  | Estimula os indivíduos a desempenharem uma tarefa com sucesso.  |

**Fonte:** Baseado em Robbins, Timoty, Sobral (2010) e Bergue (2014)

A seguir, apresenta-se no quadro 02 um resumo dessas relações:

**Quadro 2 – Teoria da Equidade**

| <b>Comparação</b>   | <b>Percepção</b>                     |
|---------------------|--------------------------------------|
| $[R/C]_p = [R/C]_c$ | Equidade                             |
| $[R/C]_p < [R/C]_c$ | Injustiça por ser sub-recompensado   |
| $[R/C]_p > [R/C]_c$ | Injustiça por ser super-recompensado |

Onde  $[R/C]_p$  é a relação entre a recompensa e a contribuição de uma pessoa, e  $[R/C]_c$  corresponde à mesma relação percebida em colegas ou grupo.

Fonte: Robbins, Timoty, Sobral (2010, p. 213)

É notório que a condição de equidade tem relação bastante intensa com a noção de justiça remuneratória (Robbins, Timoty, Sobral, 2010). Alegando assim, a condição de desequilíbrio ou iniquidade, pode, em determinadas situações, abalar mais negativamente o comportamento das pessoas (BERGUE, 2014).

Considerando ainda a percepção de injustiça ou de iniquidade, Robbins, Timoty, Sobral (2010) argumenta que o indivíduo tende a ter uma das seguintes atitudes, quais sejam: modificar suas contribuições); modificar seus resultados; distorcer sua imagem; distorcer a imagem dos outros; buscar outro ponto de referência; abandonar o emprego.

Conforme Bergue (2014), outro aspecto menos aparente, mas que interfere na percepção de equidade é a distribuição do trabalho, pois as pessoas tendem a valorizar única e exclusivamente o seu trabalho, fator esse que com o tempo acaba desmerecendo o trabalho que os demais executam. Em virtude disso, o gestor precisa atentar para que, na equipe de trabalho, todos conheçam e estejam cientes do trabalho realizado por cada membro da equipe. Compete ao gestor, nesses casos, tornar explícito não somente as entregas e o desempenho alcançado pelo servidor, como a percepção e os critérios da avaliação de desempenho dos demais servidores. Assim:

Em suma, cabe ao gestor, ciente dos reflexos dessa equação na percepção de justiça organizacional, e por conseguinte, no seu comportamento e motivação para o trabalho, procurar ajustar esses parâmetros de medição que os servidores utilizam. Portanto, uma gestão transparente, participativa e assentada na confiança tende a criar ambientes em que desequilíbrios podem ser melhor evidenciados e tratados (BERGUE, 2014, p. 120).

Após apresentar os temas que compõem o referencial teórico, o a seguir será apresentada a metodologia adotada na pesquisa.

## PERCURSO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos gerais essa pesquisa, caracteriza-se como exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo que está sendo investigado através da construção de hipóteses, também permite ao pesquisador escolher as técnicas mais adequadas para a pesquisa, com o intuito de decidir sobre as questões que necessitam de maior atenção durante a investigação.

Essa investigação pode também ser classificada como estudo de caso, isto é, um estudo profundo e exaustivo de maneira a permitir um conhecimento mais amplo e detalhado (GIL, 2016), sobre o Tribunal de Contas de Alagoas, por tratar-se de um órgão público, cuja atividade fim é realizar fiscalizações nas contas do Estado e dos Municípios de Alagoas.

Quanto ao método e à forma de abordagem, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois auxilia na produção de novos conhecimentos quanto ao objeto estudado, permitindo conhecer como os servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas percebem sua motivação no trabalho e de que forma as diferenças entre recompensas influenciam a percepção de equidade no trabalho.

A pesquisa qualitativa “é precisamente o ato de compreender a pesquisa, nas ciências antropológicas, como um processo de comunicação, um processo dialógico, [...] já que o homem, permanentemente, se comunica nos diversos espaços sociais em que vive” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 13). Portanto, os sujeitos que participaram dessa pesquisa teve a oportunidade de expressar o seu ponto de vista em relação as experiências vividas no âmbito organizacional.

Quanto a definição dos participantes do estudo, não houve a preocupação em alcançar uma quantidade ideal de pessoas, tendo em vista que a finalidade dessa pesquisa era escolher aqueles que se mostrassem capazes de desenvolver uma boa argumentação quanto ao objeto de estudo.

Sendo assim, foram entrevistados os indivíduos que constituíam o grupo considerado relevante para responder ao questionário de pesquisa, sendo possível afirmar que eles foram escolhidos de acordo com o critério da tipicidade (GASKELL, 2010). Sendo assim, o grupo dessa pesquisa compreende um total de 14 pessoas, sendo 8 efetivos e 6 comissionados lotados em diferentes setores do Tribunal de Contas de Alagoas, com tempo de serviço que varia de dois a trinta e quatro anos.

A pesquisa teve como lócus o Tribunal de Contas do Estado de Alagoas; este órgão é responsável pela fiscalização das contas do Estado e dos Municípios, e atua com base nos princípios da legalidade, legitimidade, economicidade e razoabilidade de qualquer ato administrativo de que resulte em receita ou despesa para a Administração Pública.

O trabalho do Tribunal de Contas é voltado para auditoria pública entre outras atividades desenvolvidas principalmente pelos Auditores, pelas Diretorias de Fiscalização, com profissionais especializados em fiscalização contábil, orçamentária, financeira, patrimonial e operacional, como também pelo Ministério Público de Contas que fiscalizam o cumprimento da Lei e o respeito à Constituição.

Em conformidade com os métodos adotados na pesquisa qualitativa, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados. Nesse tipo de entrevista é utilizado um questionário com perguntas abertas, que permite a opinião do entrevistado quanto à sua percepção no que diz respeito ao tema estudado. Tal instrumento é definido por Marconi e Lakatos (2012, p. 86), como “um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador”.

Dessa forma, o roteiro da entrevista foi construído com base no objetivo desse trabalho e no referencial teórico, totalizando 13 (treze) questões. Subdividiu-se em três partes, sendo a primeira parte com o objetivo de identificar os sistemas de recompensas oferecidos aos servidores e comissionados, bem como diferenças e similaridades entre eles. A seguir, abordaram-se questões referentes a identificar os principais fatores de motivação, e por último, busca-se conhecer a percepção dos servidores e comissionados sobre os sistemas de recompensas vigentes.

O período de coleta de dados ocorreu no mês de outubro e novembro de 2017 e a realização da pesquisa só foi possível através da colaboração dos servidores públicos e comissionados que contribuíram de forma significativa para a realização dessa pesquisa. Para preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos são identificados com a letra (E) seguido de um número correspondente ao seu questionário, como já citado anteriormente.

As respostas foram tratadas com base na análise de conteúdo que, de acordo com Andrade-Paula e Ckagnazaroff (2015, p. 9), “consiste na organização dos dados visando tirar dos materiais coletados as informações que responderão ao problema de pesquisa, tratando os resultados brutos obtidos de maneira a serem significativos e válidos”.

Tendo como base o referencial teórico, foram definidas algumas categorias que orientaram a coleta, análise e interpretação dos dados da investigação, as quais estão apresentadas no quadro 03.

**Quadro 03 – Categorias de Análise adotadas na investigação**

| <b>Categoria de Análise</b> | <b>Definição Constitutiva</b>   |
|-----------------------------|---|
| Motivação                   | É considerada como um processo intrínseco, pois cada pessoa já traz dentro de si seus traços de personalidade, suas emoções e atitudes, bem como as suas crenças e expectativas pessoais que determinam a busca para satisfazer suas próprias necessidades.   |
| Equidade                    | Refere-se ao equilíbrio entre o que o servidor oferece à organização através do seu trabalho como – esforço, desempenho, qualificação, experiência, educação, competência – e aquilo que ele recebe por seu trabalho – como recompensas, reconhecimento, promoções, bônus, elogios – em comparação com as recompensas que outros colegas individualmente ou o grupo em geral recebem por contribuições semelhantes. |
| Recompensas                 | Refere-se ao conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo servidor aos resultados da organização, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.   |

**Fonte:** elaborado pelos autores com base no referencial teórico

## DISCUTINDO OS DADOS

Entende-se ser importante apresentar os participantes da pesquisa antes de passar à percepção dos mesmos quanto às recompensas recebidas, os fatores que motivam seu trabalho, à distribuição de trabalho no setor em que atua e de que forma as diferenças de recompensas interferem na motivação para o trabalho.

Dos 14 entrevistados que participaram da pesquisa, 8 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino. A maioria possui idade superior a 30 anos. Com relação à escolaridade 6 possuem especialização completa, apenas 4 concluíram o ensino superior, enquanto 2 possuem o ensino superior incompleto, e a mesma quantidade de pessoas tem ensino médio completo.

Quanto ao cargo ocupado pelos entrevistados 8 são servidores públicos e ocupam diferentes cargos, enquanto 6 são comissionados ocupando um cargo de diretor e 5 são assessores especiais. Quanto a faixa salarial recebida, apenas 4 recebem acima de sete salários mínimos, enquanto 5 recebem entre quatro e seis salários mínimos, e a mesma quantidade de pessoas recebem até três salários mínimos.

A maior parte dos entrevistados tem acima de 10 anos de trabalho no TCE/AL, ou seja, a maioria dos participantes tem bastante experiência no órgão e possui estabilidade. De modo geral, a estabilidade concedida aos servidores públicos, pode influenciar diretamente na sua motivação, no desempenho de suas funções, comportamentos e atitudes, e para muitos autores a estabilidade seria a principal causa de acomodação dos servidores públicos. Por sua vez, a acomodação dos servidores no trabalho gera um sentimento de insatisfação ou de impotência que inibe o desejo de se reciclar, isto é, estudar para alcançar novos objetivos ou progredir na carreira (DINIZ et al., 2012).

### **Sistemas de Recompensas Oferecidos aos Servidores e Comissionados: Diferenças e Similaridades**

O sistema de recompensas pode ser definido como “aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos indivíduos, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização” (AMORIM, FERREIRA, ABREU, 2016, p. 2). Por sua vez, as recompensas não se resumem apenas no valor monetário, podem ser um reconhecimento formal, por meio de um elogio público, de uma carta pessoal ou um prêmio como viagens, cursos de capacitação e até uma promoção na carreira para desafios maiores.

Segundo a Constituição Estadual, Lei 7.204/2010 que institui o Plano de Cargos, Carreiras e Subsídios (PCCS) dos servidores efetivos do quadro funcional do TCE/AL, vem fixar a política de subsídios, estruturação de cargos, evolução em carreira por tempo de serviço e por qualificação profissional. Dessa forma, os critérios para a remuneração dos servidores são definidos a partir do (Art. 39, § 4º), sendo composto por uma remuneração fixa mais o acréscimo de uma gratificação para função de confiança, nesse caso é exclusivamente para os servidores que ocupam cargos de chefia no órgão.

No entanto, muitos servidores reclamam da falta de benefícios como vale alimentação e assistência à saúde, que poderiam ser disponibilizados como forma de incentivos. Quanto à remuneração recebida pelos comissionados, é maior do que a média recebida pelos servidores, mas não obedece a nenhum critério, apenas é definida de acordo com o cargo ocupado podendo variar entre quatro salários mínimos ou acima de sete salários mínimos.

Em relação a como os participantes da pesquisa percebem as recompensas recebidas, os servidores relatam que atualmente o sistema de recompensas é injusto, como revelam as falas dos entrevistados: “Percebo com injustiça” (E4); “Não existe um sistema de recompensas justo, apenas reconhecimento, [...] nunca foi indicação política” (E2).

No Tribunal de Contas o sistema de recompensas é injusto, pois alguns companheiros de trabalho, são graduados e possuem especialização, sinto que deveria ser adotado um plano de cargos e salários mais digno, e que dê condições aos seus funcionários de lutar por algo melhor (E1).

Primeiro como efetivo e técnico, o salário em relação a outros órgãos é similar/compatível. Segundo, em relação a certos cargos em comissão é injusto, pois o salário dos efetivos é menor, tendo em vista que ambos desempenham as mesmas funções no TCE/AL (E5).

Apenas um entrevistado posicionou-se de outra forma: “Percebo as recompensas recebidas de forma positiva, quando se investe em cursos e treinamentos. No meu caso, fiz uma especialização e diversos cursos no Estado e em outras cidades. Capacitação é importante” (E3).

Por outro lado, os comissionados, relatam que: “Creio que são equivalentes ao trabalho por mim realizado” (E11); “As únicas recompensas por mim recebidas foram elogios pelas atividades desenvolvidas” (E13). Corroborando, mais um entrevistado afirma que:

Individualmente, posso dizer que a minha remuneração se adequa ao serviço. Contudo, pela ciência de práticas irregulares neste TCE/AL, por parte de autoridades, em que comissionam terceiros de forma que há desvios de recursos, passo a considerar questionável se, efetivamente, o que recebo é justo (E10).

Como pode ser percebido nas falas dos entrevistados, são distintas as percepções de recompensas entre servidores e comissionados, em virtude da ausência de regulamentação de um plano de cargos e salários mais adequado, porém existe o reconhecimento pelas atividades desenvolvidas por eles. Dessa forma as organizações precisam adequar às formas de recompensas que serão oferecidas aos servidores, uma vez que tanto os incentivos econômicos como os incentivos sociais são importantes para o indivíduo e, portanto, devem ser proporcionais (GIL, 2001).

Ao serem questionados como percebem as diferenças entre recompensas recebidas por você e por seus colegas, a maioria dos servidores afirmaram que existem diferenças entre as recompensas recebidas pelos servidores e comissionados, “isso significa, que os servidores estão atentos ao valor atribuído ao seu trabalho em relação ao que é praticado no âmbito do grupo, pois à medida que essa relação mostra-se

desigual (iniquidade) tende a haver uma percepção de injustiça por ser sub-recompensado, ou seja, a percepção será de que há uma remuneração inferior em relação ao colega ou grupo de referência” (BERGUE, 2014, p.118). Logo, tal percepção provocará desestímulo em relação ao seu desempenho e prejudicará o seu comprometimento no trabalho, bem como pode afetar o seu comportamento dentro da organização.

Os relatos a seguir ressaltam essa observação: “Percebo que existem diferenças entre efetivos e comissionados, pois os comissionados recebem um salário maior, enquanto nós efetivos da casa, somos mal remunerados” (E8); “Não tem recompensas para o servidor da casa, principalmente quem nunca teve ligação com o poder, ou com a chamada camada elitizada, [...] aqui quem menos trabalha é quem mais recebe” (E6).

Por outro lado, os comissionados afirmam que:

Existem muitas pessoas que recebem muito mais do que deveriam, seja pelo trabalho realizado, ou pelas responsabilidades assumidas. Da mesma forma, existem pessoas que recebem aquém (abaixo) da função desempenhada (E11).

No geral, as recompensas variam conforme o grau de dificuldade do serviço, [...] portanto, há diferenças que vão desde uma comparação justa com aqueles que trabalham e recebem certo; como aqueles que não trabalham e têm remunerações iguais (E10).

Percebe-se que, tanto servidores como comissionados, deixam claro que existem diferenças de recompensas, e que essas desigualdades, acabam gerando uma percepção de injustiça por ambas as partes. Analisando a luz da Teoria da Equidade, de Adams (1965), é possível perceber que as diferenças de recompensas interferem diretamente na motivação dos servidores, pois como já descrito anteriormente, “as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração (recompensas recebidas da organização) e desempenho (contribuição dada à organização), frente a alcançada pelos colegas individualmente ou pelo grupo em geral” (BERGUE, 2014, p.118).

Tomado conhecimento de como os servidores e comissionados percebem suas recompensas no Tribunal de Contas, a próxima seção tratará dos principais fatores de motivação.

### **Principais Fatores de Motivação dos Servidores Públicos e Comissionados**

Quando questionados acerca de quais fatores motivam o seu trabalho no TCE/AL, algumas respostas dos servidores foram unânimes, em relação a não se sentirem motivados para desempenhar suas funções, porém em contrapartida alguns servidores afirmam que os fatores intrínsecos como o reconhecimento e a relevância do trabalho são importantes, conforme será mostrado, a seguir: “Atualmente não existe nenhuma motivação” (E4; E6; E7); “A minha motivação se refere ao compartilhamento de conhecimentos adquiridos, e desenvolver meios para o aprimoramento e melhoria dos serviços prestados à sociedade” (E2).

No âmbito profissional, quase nenhum. No lado pessoal, dá a meus filhos, a certeza de que mesmo desmotivado com o trabalho, temos a obrigação de exercer nossas funções da melhor forma possível, com honestidade e dedicação (E1).

O reconhecimento pelo meu trabalho, ter a satisfação em fazer meu trabalho de maneira plena, com atenção, comprometimento e sabendo que somos servidores públicos (E3).

Do ponto de vista dos comissionados, apenas um entrevistado afirmou que “não existe motivação nenhuma” (E12). Porém, a maioria informa que os fatores internos e externos são motivadores essenciais no desempenho de suas funções, como observa-se a seguir: “O salário é um motivador essencial e também a equipe do setor são maravilhosas” (E13); “Exercer minha função com o máximo de desempenho e poder utilizar meus conhecimentos no atendimento do interesse público” (E11); “Além da área de atuação, o convívio com assessores e superiores hierárquicos me permite um amplo conhecimento técnico e o reconhecimento pelas atividades desenvolvidas” (E9).

Buscou-se ainda saber qual a percepção dos servidores em relação a valorização do seu trabalho, as respostas obtidas nessa questão foram: “Muito pouca” (E5); “Nenhuma, apenas faço o meu trabalho da melhor forma possível, porque tenho responsabilidade” (E7); “Ninguém valoriza o trabalho dos servidores e sim dos comissionados” (E8; E4); “No que se refere a elogios, satisfatoriamente, quanto a remuneração deixa a desejar” (E1).

Porém, quando perguntado aos comissionados em relação a valorização do seu trabalho, as respostas também foram distintas: “Ele não é valorizado” (E12); “Financeiramente, o retorno é proporcional ao trabalho realizado. Contudo, há falta de reconhecimento dentro do TCE/AL” (E11); “Em relação aqueles que trabalham diretamente comigo, tenho o privilégio de ser reconhecida pelo meu trabalho, através da confiança em mim depositada” (E10).

Levando-se em consideração as respostas citadas acima, a falta de motivação por parte dos servidores e comissionados pode, em muitos casos, está associada a falta de oportunidades de progressão na carreira, de reconhecimento e valorização do seu trabalho por parte dos gestores que comandam o órgão. Todavia, são muitas as possibilidades de arranjos geradores de desigualdades, capazes de afetar negativamente o comportamento, o desempenho e em particular a motivação daqueles que atuam na organização, e a teoria da equidade que é o foco deste trabalho, pode auxiliar na compreensão desse fenômeno.

No entanto, para mudar esse quadro, conforme já descrito por Bergue (2014), o gestor público deve atuar com o intuito de desenvolver as pessoas e não mais tratá-los como recursos da instituição, procurando conhecê-los e estimulá-los, além de procurar inovar no tratamento dos servidores e comissionados, já que ambos compõem a parte fundamental da organização, que é a prestação de um serviço público de qualidade à sociedade.

Diante do conhecimento dos principais fatores que interferem na motivação dos servidores e comissionados, a seção seguinte conhecerá a percepção dos mesmos sobre os sistemas de recompensas vigentes no Tribunal de Contas.

## A Percepção dos Servidores e Comissionados sobre os Sistemas de Recompensas Vigentes

Neste tópico, pode-se observar que as respostas dos servidores e comissionados convergiram, de que atualmente não existe um sistema de recompensas justo, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

O próximo ponto questionado aos servidores foi sobre como as diferenças de recompensas interferem na sua motivação, os relatos foram distintos. Logo, pode-se afirmar que essa interferência muda de indivíduo para indivíduo, tal percepção corrobora alinha-se a Robbins, Timoty, Sobral (2010) ao evidenciarem que, o sistema de recompensas financeiras é um motivador de grande importância, uma vez que se relaciona com a crença de que o comportamento do indivíduo resulte em determinado resultado.

Dentre o grupo dos entrevistados emergiram percepções opostas acerca da influencia que as diferenças nas recompensas pode desencadear na motivação para o trabalho. Para vários deles, essa é negativa, como expressam alguns servidores a seguir: “As diferenças se baseiam no ser servidor e ser comissionado, [...] para o comissionado tudo e para o servidor nada” (E6); “De forma geral, como eu posso ter motivação, se uma pessoa que trabalha menos e produz menos do que eu, ganha mais” (E4); “Qualquer funcionário se sente desmotivado quando não tem seu trabalho valorizado” (E7).

Por outro lado, considerando os discursos citados acima, alguns servidores relataram o oposto: “Essas diferenças não interferem, pois, a minha motivação está em mim” (E3); “A minha motivação para o trabalho, independe de fatores externos, ela vem de dentro de mim, da minha índole. Contudo, ela poderia ser muito maior se fosse mais valorizada” (E1). Assim, concordando com Dutra (2002), as recompensas não se resumem apenas ao valor monetário.

Já os comissionados posicionaram-se reforçando a diferença entre as recompensas e sua influência na motivação: “Quando as recompensas não são distribuídas levando em conta o desempenho, não há motivação” (E12); “A verdade é que gera um desconforto, pois vendo a sua dedicação diária e sabendo que outros recebem sem trabalhar, [...] dificulta a valorização do serviço no TCE/AL” (E10); “Imediatamente, pois em se tratando de uma instituição que conta com uma equipe mista, quando observado qualquer ato de distinção inadequado, atinge todo o grupo, diminuindo o rendimento, as expectativas e a auto-estima de todos” (E9).

Quando indagados sobre como se sente em relação a distribuição de trabalho no seu setor as respostas foram unânimes tanto para servidores como para comissionados apontando para a percepção de justiça: “Justa, sem comentários” (E12); “Perfeita, é o que realmente nos possibilita ter uma boa relação em grupo” (E6); “Totalmente justa, porque há uma divisão de tarefas e todos contribuem com eficiência na diretoria” (E10); “Atualmente, posso dizer que a distribuição de trabalho é justa, pois os membros da equipe cooperam para o bom desempenho do setor” (E12).

Diante de tais declarações dos participantes, é possível ainda perceber que algumas pessoas tendem a valorizar mais o seu trabalho, em relação ao dos demais, seja devido a um cargo mais elevado ou o fato de ter mais experiência na organização. Portanto, cabe ao gestor, nesses casos, “bem explicitar não somente as entregas e o desempenho alcançado pelos servidores, como a percepção e os critérios de avaliação do desempenho do outro. Isso redimensiona os fatores de análise e pode contribuir para redução de eventual percepção de desequilíbrios de tratamento” (BERGUE, 2014, p.120).

Avançando, buscou-se ainda conhecer à percepção dos servidores quando comparados o seu desempenho e a sua recompensa com aqueles seus colegas recebem, seguirão que responderam: “Recebemos muito pouco em relação aos comissionados” (E5); “Eu e meus colegas ajudamos a construir esse Tribunal desde o início, com o nosso conhecimento e talento, porém hoje não somos valorizados e somos mal remunerados” (E8); “Alguns são merecedores de uma recompensa melhor pelo grau de instrução (estudo), mas outros ganham mais e não são merecedores, porque só tem essa vantagem por apadrinhamento político” (E4).

Nota-se também, que essa mesma comparação ocorre por parte dos comissionados. Nesse sentido, os relatos foram: “Injusta, pois a maioria dos colegas reclamam das recompensas recebidas, em virtude de muitos que não exercem suas funções e ainda sim, ganham mais do que outros, que exercem suas funções diariamente” (E12); “Creio que grande parte deles poderiam receber mais do que atualmente recebem” (E11). Diante de tal visão, deveria existir uma preocupação maior por parte do Tribunal de Contas, em alinhar os sistemas de recompensas dos servidores e comissionados com os seus objetivos organizacionais e principalmente com as características do seu corpo funcional, que vem estimulando a criação de novas metodologias de recompensas, buscando assim a valorização de todos que integram a organização.

Nesse particular, conforme Pantoja, Camões, Bergue (2010), o papel da gestão de pessoas no serviço público vem se tornando essencial, diante da legitimação de novas metodologias de recompensas, pois é necessário uma nova elaboração e implementação de políticas de carreira e remuneração, que sejam sensíveis às singularidades de desempenho, como decorrência das competências diferenciadas entre servidores e comissionados, espera-se que essas mudanças sejam capazes de serem aplicadas à realidade dos indivíduos que fazem parte da organização.

Encerrada a apresentação e discussão dos dados coletados, a seguir apresentam-se as considerações finais do presente trabalho.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve a seguinte pergunta norteadora: como as diferenças entre recompensas influenciam a percepção de equidade no trabalho e a motivação dos servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas? Para responder tal questionamento buscou-se identificar os sistemas de recompensas oferecidos aos servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas, bem como diferenças e similaridades; os principais fatores de motivação dos servidores públicos e

comissionados; conhecer a percepção dos servidores e comissionados sobre os sistemas de recompensas vigentes no Tribunal de Contas de Alagoas.

Buscando respostas para a pergunta de pesquisa, construiu-se um referencial teórico, onde foram apresentadas as teorias de motivação que teve como suporte autores como Amorim, Ferreira e Abreu (2016); Bergue (2014), Robbins, Timoty, Sobral (2010); e a motivação no serviço público que teve amparo nos estudos de autores como Rodrigues (2009), Bergue (2014), Klein e Mascarenhas (2014), Aires e Ferreira (2016) e outros.

A investigação teve como lócus o Tribunal de Contas do Estado de Alagoas, situado em Maceió, e teve suas atividades iniciada em 1947. Quanto ao delineamento da pesquisa, caracteriza-se como exploratória, bibliográfica e estudo de caso, de acordo com a natureza dos dados classifica-se como qualitativa, segundo os métodos adotados na pesquisa utilizou-se um questionário estruturado com perguntas abertas, no qual visou o conhecimento de opiniões, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas dentro da organização (GIL, 2016). Na escolha dos participantes buscou-se um grupo de indivíduos que fossem capazes de desenvolver a sua percepção quanto ao tema estudado, e ao todo foram realizadas 14 entrevistas nos meses de outubro e novembro/2017.

Sobre os sistemas de recompensas oferecidos aos servidores e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas, bem como diferenças e similaridades – através dos dados obtidos na pesquisa pode-se concluir que, atualmente o sistema de recompensas oferecidos pelo Tribunal de Contas é injusto, pois as recompensas recebidas pelos comissionados se tornam maior do que a média recebida pelos servidores. Tendo em vista, que tanto servidores como comissionados exercem cargos e funções semelhantes na instituição, diferenciando apenas o tipo de vínculo, logo os servidores estão atentos a essa desigualdade de recompensas e cada vez mais lutam por seus direitos para que haja um reajuste salarial compatível ao que é oferecido aos comissionados. Assim, concordando com Amorim, Ferreira e Abreu (2016, p. 2) “um adequado sistema de recompensas é aquele que se faz justo e objetivo na percepção dos seus destinatários, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição, valorização e reconhecimento do seu desempenho na organização.”

Considerando os principais fatores de motivação dos servidores públicos e comissionados do Tribunal de Contas de Alagoas, os dados analisados corroboram com a ótica de Souza (2001, p. 23) pois, o estudo da motivação humana representa “[...] uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamentos.” Embora a motivação seja tratada como um processo intrínseco, ela também pode sofrer a interferência de fatores externos, tais como reconhecimento, condições de trabalho, status, remuneração, relacionamento com os colegas, entre outros fatores.

Quanto à percepção dos servidores e comissionados sobre os sistemas de recompensas vigentes no Tribunal de Contas de Alagoas – as respostas analisadas afirmam que as desigualdades de recompensas, são capazes de afetar negativamente o comportamento, e em particular interferem na motivação dos servidores efetivos.

Na percepção dos participantes da pesquisa, atualmente no TCE/AL não existe um sistema de recompensas justo, uma vez que a recompensa é o elemento fundamental na condução das pessoas em termos de retribuição e reconhecimento do seu desempenho na organização.

Portanto, respondendo à pergunta de pesquisa, pode-se afirmar as diferenças de recompensas entre servidores e comissionados gera no primeiro grupo a percepção de injustiça e de serem sub-recompensados. Também os comissionados reconhecem que tais diferenças geram desigualdades e a percepção de injustiça, criando por vezes um clima de rivalidade entre servidores e comissionados.

Tal realidade reforça o fato de que apesar de atender às necessidades específicas de organização e funcionamento da gestão pública, as designações para o exercício de cargos ou funções de confiança constituem particular fonte de atritos e funcionamento da gestão pública no que tange aos aspectos da burocracia (BERGUE, 2014).

Diante dos aspectos até aqui apresentados, espera-se que a presente investigação vislumbra-se que a presente pesquisa pode contribuir com outros estudos sobre o tema estudado no serviço público, bem como os resultados obtidos servir de discussão quando da elaboração e a implementação de um novo plano de cargos e salários para os servidores efetivos e comissionados do Tribunal de Contas, no qual sejam observados desempenhos, competências e habilidades diferenciados a rompendo com as práticas patrimonialistas, nepotistas e clientelistas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Org.). *Advances in experimental social psychology*, v.2, p. 267 – 299, New York: Academic Press, 1965.

AMORIM, D. V.; FERREIRA, R. S.; ABREU, N. R. Sistema de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. In: *Anais... SEGET - simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2016.

ANDRADE-PAULA, C. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Gestão de Pessoas no Setor Público e o Desafio da Motivação: Estudo de caso com Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais. In: *Anais...XXXIX ENANPAD*, Belo Horizonte/MG, 2015.

BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas, 2014.

BRAGA, M. V. A. Motivação no setor público: desafios e reflexões. *Revista Dinâmica Pública*, v. 2, p. 20-21, 2012.

CALGARO, F. Análise dos fatores que contribuem para a motivação no trabalho dos servidores técnico administrativos em educação da Unipampa. 2012. 73f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2012.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Anais do VII Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública. Portugal: 2002.

CREWSON, P. E.; Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. *Journal of Public Administration Research & Theory (Transaction)*. v. 7, p. 499-518, 1997.

DINIZ et al. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público. In: Anais...IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, Rio de Janeiro, 2012.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, G. A. A. L. Dinâmica comportamental no setor público. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FRANCO, F. V.; REIS NETO, M.T.; DA COSTA JUNIOR, A.C.M.; HORTA, G. H. B. Remuneração estratégica na administração pública. *Caderno de Administração*, v. 25, n.1, 2017.

GARCIA, R. A. M.; GIACOMOSSI, M. Motivação no setor público: Um desafio para uma administração pública eficiente. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/31928/motivacaono-setor-publico>. Acesso em 7-1-2017.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 8. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, p. 64 - 89, 2010.

GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GONZÁLEZ REY, F. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HIT, M. A. *Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica*. Trad. Teresa Cristina P. de Souza. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação no serviço público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. In: Anais...ENANPAD, Rio de Janeiro, 2014.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Work Motivation and Satisfaction: Light at the end of the tunnel. *American Psychological Society*, v. 1, n. 4, Jul, 1990.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NEVES, F.M. A especialização no exercício de cargos comissionados na administração legislativa municipal. Dissertação de Mestrado em Administração - Faculdade de Ciências Empresariais, FUMEC, 2016.

PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. S.; BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S. Motivação no Setor Público: elemento fundamental para a qualidade da administração pública da secretaria municipal de saúde de Itaperuna/RJ. 8. ed. Rio de Janeiro, 2016.

ROBBINS, S. P.; TIMOTY, A. J.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A. A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro. 2009. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração), - Faculdade de Ciências Empresariais, FUMEC 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, et. al (Orgs) Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, ENAP, p. 9 – 28, 2010.

SOUZA, E. B. Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da Petrobras Refinaria Presidente Getúlio Vargas. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

VALADARES, J. L.; Emmendoerfer, M. L. Cargos de Livre Nomeação: Reflexões com Base no Empreendedor Público em um Estado-Membro do Brasil. RAC, v. 16, n. 5, p. 723-743, 2012.

WRIGHT, B. E. Public Service and Motivation: does mission matter? Journal of public administration review, Oxford, v. 67, n. 1, p. 54 -64, 2007.