

Política de remuneração e recompensas, um estudo de caso: dos servidores efetivos do departamento estadual do turismo (DETUR)/SEPLAN

Compensation and reward policy, a case study: the permanent staff of the state department of tourism (DETUR)/SEPLAN

DOI:10.34117/bjdv8n9-138

Recebimento dos originais: 16/08/2022

Aceitação para publicação: 13/09/2022

Ana Paula Silva Lopes

Graduanda em Bacharelado de Administração

Instituição: Universidade Estadual de Roraima (UERR)

Endereço: Rua 7 de Setembro, 231, Canarinho, Boa Vista - RR, CEP: 69306-530

E-mail: ana_paula9685@hotmail.com

Érica Cristina dos Santos Lôbo

Graduanda em Bacharelado de Administração

Instituição: Universidade Estadual de Roraima (UERR)

Endereço: Rua 7 de Setembro, 231, Canarinho, Boa Vista - RR, CEP: 69306-530

E-mail: erica.lobo53@gmail.com

Suany de Souza Sales

Graduanda em Bacharelado de Administração

Instituição: Universidade Estadual de Roraima (UERR)

Endereço: Rua 7 de Setembro, 231, Canarinho, Boa Vista - RR, CEP: 69306-530

E-mail: suanysales@hotmail.com

Fernanda Gouvêa Luiz

Doutora

Instituição: Universidade Estadual de Roraima (UERR)

Endereço: Rua 7 de Setembro, 231, Canarinho, Boa Vista - RR, CEP: 69306-530

E-mail: fernanda.gouvea@uerr.edu.br

RESUMO

O sistema de remuneração e recompensas de uma organização, serve como uma troca pelos serviços prestados dos colaboradores. Porém, os fatores extrínsecos à cada um dos indivíduos dificilmente servem como agentes estimulantes da motivação intrínseca. Assim sendo, houve a necessidade de pesquisar se isso de fato acontece dentro do Departamento Estadual do Turismo (DETUR), subordinado à Secretaria do Planejamento (SEPLAN), uma vez que a motivação é um fator fundamental na gestão de recursos humanos, que muitas vezes é deixada de lado em organizações públicas.

Palavras chave: recursos humanos, remuneração e recompensas, motivação.

ABSTRACT

An organization's compensation and rewards system serves as an exchange for employee services. However, the factors extrinsic to each individual hardly serve as stimulating

agents of intrinsic motivation. Thus, there was a need to investigate whether this actually happens within the State Department of Tourism (DETUR), which reports to the Planning Secretariat (SEPLAN), as motivation is a key factor in human resource management, which often is set aside in public organizations.

Keywords: human resources, compensation and rewards, motivation.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2014), política de remuneração é a forma que a organização utiliza para pagar seus colaboradores, em troca do desempenho das tarefas organizacionais. As recompensas são uma ferramenta que organizações utilizam para gratificar seus colaboradores, com o objetivo de mantê-los motivados, através de recompensas materiais e imateriais.

Segundo Bergamini (2018), a sobrevivência das organizações dependem daqueles que nela trabalham, é então, necessário que a motivação dos colaboradores seja estimulada, incentivada e provocada, visto que os recursos humanos possuem tal importância dentro das organizações. Então, de acordo com Dutra e Hipólito (2012), as organizações devem buscar conciliar as expectativas dos seus colaboradores e da própria organização.

Portanto, entendendo a importância desta temática, realizou-se um estudo de caso dentro do Departamento de Turismo (DETUR) da Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento (SEPLAN), onde respondeu-se à seguinte problemática: a política de remuneração e recompensas oferecida aos servidores efetivos, é suficiente para mantê-los motivados?

O objetivo geral deste trabalho foi identificar como é aplicada a política de remuneração e recompensas oferecidas, e, como ela afeta a motivação dos servidores efetivos do DETUR no primeiro semestre do ano de 2019.

2 REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS

O sistema de remuneração e recompensas, Dutra e Hipólito (2012, p. 86), é um assunto que sempre esteve presente nas discussões que envolvem gestão de pessoas, em função da sua importância em compreender seus impactos para alavancar a aquisição de competências humanas para as organizações.

Segundo Chiavenato (2014, p. 237), “remuneração é a função de RH que lida com recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas

organizacionais”. A remuneração é um meio de valorização do serviço prestado pelo colaborador. A recompensa advém da capacidade de atrair, reter e motivar os funcionários.

É vital que, nas organizações, haja a valorização dos colaboradores, já que estes prestam seus serviços em função de um retorno significativo.

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado a esse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos das organizações. (CHIAVENATO, 2014, P. 239)

No que tange às verbas remuneratórias, os valores que são concebidos pela organização, de acordo com a sua política interna. Desta forma, pode-se considerar que a remuneração é composta de três principais aspectos: salário direto, salário indireto e a remuneração variável.

Existem 8 (oito) tipos de remunerações mais comuns, sendo a tradicional a mais utilizada, que é baseada em cargos e funções, cuja a remuneração varia de acordo com a complexidade daquilo que é feito por cada membro da organização.

1. Remuneração funcional: é um dos modelos mais tradicionais, que envolve cargos de alta especialização técnica e maior nível de responsabilidade dentro da organização. É comum que haja bonificação, para que seja mantido o alto nível de produção e motivação, por parte do colaborador.
2. Remuneração por habilidades: procura incentivar cada vez mais, a qualificação dos profissionais para altos níveis de especialização. É necessário que o profissional tenha uma boa aptidão para desenvolver aquilo que lhe é conferido. Esse tipo de remuneração, ajuda a reduzir o nível de rotatividade de funcionários e no processo de recrutamento e seleção.
3. Remuneração variável: ocorre de acordo com as tarefas realizadas ou unidade de tempo. É o pagamento pela produção de algo, ou pelo tempo prestado para fazer aquele serviço. Vale ressaltar que, esse tipo de remuneração, entra em vigência com as leis da CLT (consolidação das leis do trabalho), que confere ao trabalhador, um salário mínimo, sempre atualizado de acordo com suas respectivas mudanças.
4. Remuneração por competências: é influenciada por alguns fatores de aspectos relevantes, levando em consideração o crescimento na economia,

aumento na demanda de funcionários qualificados, agregando valor às competências de cada cooperador. É necessário que haja observação de habilidades e competências, por parte da organização. Assim, o departamento de RH (Recurso Humanos) seleciona adequadamente cada um para um cargo específico.

5. Participação acionária: é mais sofisticada e usada em cargos de gestão. Os colaboradores passam a ser como proprietários da empresa, pois possuem mais comprometimento em manter a boa orientação de resultados.

6. Salário indireto: são benefícios concedidos ao colaborador.

7. Salário direto: é aquele que é fixo, que por direito cada trabalhador recebe em função do seu serviço.

8. Comissões e premiações: entra dentro da remuneração variável, e acontece como um meio de motivar os colaboradores. É um porcentagem oferecida por aquilo que foi alcançado em equipe e/ou individualmente, como uma forma de bonificação extra.

O processo de recompensar os colaboradores, compõem elementos fundamentais para manter os funcionários incentivados a cooperarem. Recompensa significa retribuição, reconhecimento pelo serviço prestado por alguém. Deve funcionar como um método motivacional para manter um reforço positivo ao desenvolvimento e sustentar, a permanência dos colaboradores, de forma ativa.

Segundo Chiavenato (2014, p. 238), o sistema de recompensas, pode ser visto por dois lados, e ambos geram impactos diretos no que diz respeito à pessoas e à lucratividade. De um lado, visa-se entusiasmar, por parte da organização, os seus colaboradores para que haja maior alcance de objetivos que resulte em maior lucratividade. Por outro lado, temos a parte que afeta diretamente, os custos laborais investidos para manter a motivação dos funcionários, através da recompensação daquilo que se espera do trabalho deste.

Um ponto fundamental na recompensa, é como diferenciar as pessoas, ou seja, como deve ser distribuída para os trabalhadores.

Na categoria de valorização, estão os processos que têm como objetivo estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a organização. São compreendidas nessa categoria, práticas como remuneração, premiação, serviços e facilidades. (DUTRA & HIPÓLITO, 2012).

O serviço prestado pelo colaborador, atua como uma ferramenta para a construção dos objetivos organizacionais a serem alcançados. E, a organização, por sua vez, é composta por pessoas com diferentes características, mas que buscam alcançar um mesmo resultado, estabelecido pela organização, onde o trabalho em equipe ganha cada vez mais espaço, visto que, é fundamental para que se alcance o sucesso com eficiência.

As facilidades oferecidas aos colaboradores, dizem respeito ao que pode ser oferecido como um meio de mantê-lo ativo na equipe, de valorizar que a sua função desenvolvida é de relevância para todo o processo organizacional por isso, as recompensas entram como um grande papel motivacional, sendo portanto, um mecanismo facilitador da gestão de recursos humanos.

O engajamento das pessoas na atividade organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o seu trabalho produz vantagens ou resultados esperados, maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas no negócio da organização. Isso representa um investimento da organização, e não simplesmente uma despesa inútil. (CHIAVENATO, 2014, p. 239)

3 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Motivação, segundo Cecília Whitaker Bergamini (2018, p. VII), possui diversas conotações a respeito do seu significado, e que, por vezes, não representam seu real significado. É comum que se encontrem alguns diferentes significados de motivação relacionados a “necessidades econômicas voltadas para a sobrevivência”. Porém, tudo aquilo que é externo ao indivíduo, não tem a ver com sua motivação.

Bergamini (2018, p. VIII) afirma que: “Nenhuma pesquisa até hoje comprovou a dependência necessária entre retribuição financeira e esforço humano despendido”. Ela então, destaca:

Dizer que o dinheiro motiva é admitir que se esteja sendo controlado. Estar motivado não é ser controlado pelo ambiente, muito pelo contrário. O controle é um tipo de coerção na qual se usa a força para conseguir que alguém faça algo e se comporte da maneira como se deseja. Nesse caso, usá-lo é mais simples e rápido, mas não existe comprometimento nem durabilidade do seu efeito. Para se conseguir um novo comportamento, é forçoso lançar mão do oferecimento de novos prêmios ou promessa de castigos. Descarta-se assim o direito de tirar partido de sua motivação intrínseca e ser autêntica. (BERGAMINI, 2018, p. IX)

Para a autora (2018, p. IX), aqueles que se identificam com seu trabalho, têm uma predisposição natural para produzir, cooperando assim, para o progresso da organização em que está inserido, tornando-se ele, “uma obra útil”.

Bergamini (2018, p. 7) destaca que, através da motivação, cada indivíduo põe em prática “os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. De acordo com Bergamini:

Alguns indivíduos não se deixam condicionar, pois já estão motivados por um conjunto mais complexo de necessidades, metas e objetivos que se combinam, determinando assim, sua identidade motivacional. Cada pessoa contribuirá a seu modo na consecução dos objetivos organizacionais. As pessoas trazem dentro de si um potencial de forças motivacionais, portanto, querer motivá-las não tem sentido. (BERGAMINI, 2018, p. 8)

O que se pode fazer, segundo Bergamini (2018, p.8), é “desbloquear a força do seu potencial de motivação”, e, para que isso ocorra, não há necessidade de desmotivar os indivíduos, o que tem de se fazer, é oferecer ferramentas para que os seus pontos fortes sejam utilizados com maior regularidade, através de meios que possibilitem o exercício das funções do indivíduo “de maneira naturalmente eficaz”.

Com relação aos processos motivacionais, S. C. Vergara *apud* Bergamini (2018, p. 8) destaca: “Ninguém motiva ninguém”, isso porque aquilo “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação””. Assim sendo, a energia que faz com que os indivíduos ajam de maneira motivada, não é devido a fatores externos, mas sim, internos. Os fatores externos, ou seja, extrínsecos, não motivam as pessoas, “apenas condiciona o aparecimento de uma ação, como no caso em que uma superfície muito quente condiciona a retirada rápida da mão”.

Estar motivado a trabalhar, de acordo com a autora (2018, p. 9), “depende do significado que cada um atribui a ele”, o que, conseqüentemente, faz cada indivíduo “exercer com naturalidade o seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima”.

K. W. Thomas *apud* Bergamini (2018, p. 12) salienta que aqueles que “recebem recompensas intrínsecas diretamente do trabalho que realizam”, estão, claramente, respondendo a “prazeres como orgulho de suas habilidades ou a sensação de que estão realmente ajudando aqueles para quem trabalham”. Tal tipo de motivação, tende a perpetuar, podendo durar pelo resto da vida. Dessa forma, faz-se primordial a atenção, tanto dos indivíduos, como de seus líderes, para “que nada de extrínseco” possa destruir a motivação, como exemplifica a autora: “mudar de cargo para ganhar mais. Muitas vezes

se promove alguém por merecimento para um novo cargo que não atende às expectativas motivacionais da pessoa”.

Ainda no que diz respeito às organizações e à valorização dos recursos humanos através da motivação, Cecília (2018, p. 14) destaca o papel do chefe, que é “a principal autoridade que consegue manter ou destruir a motivação” dos seus subordinados. Assim sendo, recai sobre os líderes, o papel de buscar dispor de ferramentas que visem manter a motivação intrínseca dos funcionários.

A motivação, ao longo do tempo, naturalmente sofre mudanças, visto que, segundo Bergamini (2018, p. 15), assim que “uma necessidade motivacional é atendida, ela desaparece, dando origem a novos estados de carência oriundos de outras necessidades cuja natureza é diferente”. Analogamente, a autora ainda lança mão de um exemplo: “logo que o animal tem sua fome saciada, procura a sombra de uma árvore onde possa repousar”, referindo-se à satisfação de sua necessidade motivacional, exigência essa que, dentro das organizações, demanda “constante atenção por parte daqueles que acreditam na viabilidade da predisposição motivacional”.

De acordo com E. R. T. Archer *apud* Bergamini (2018, p. 18), “a satisfação é a ‘antítese da motivação’”, portanto, segundo a autora, “estar motivado significa estar pronto e desejoso de entrar em ação”.

A. Kohn *apud* Bergamini (2018, p. 26) ressalta que “motivadores extrínsecos nos locais de trabalho não apenas são insuficientes, mas até, com frequência, contraproducentes”. Dessa forma, busca-se então, que os mecanismos motivadores de que as organizações dispõem, sejam devidamente bem estudados, analisados e implantados, haja vista que, caso hajam falhas, os recursos humanos da organização podem tornar-se contraproducentes, afetando assim, o desempenho da própria organização.

De acordo com a autora (2018, p. 26), “um dos problemas mais frequentes é acreditar que o salário seja um fator de motivação”, visto que é frequente confundir isso quando já se têm funcionários motivados ou por cair no erro de tentar condicionar alguns comportamentos. Por isso, seguindo as ideias de Bergamini (2018, p.30), para “planejar um programa de concessão de prêmios, é necessário ser extremamente cuidadoso, projetando para o futuro aquilo que acontecerá para não arrepende-se de tê-lo implantado”.

D. H. Pink *apud* Bergamini (2018, p. 30) propõe utilizar “tal programa” exclusivamente em caso de “tarefas rotineiras, pouco interessantes e que não requerem raciocínio criativo”. Trata-se de um empurrãozinho motivacional”. Diferentemente do

caso de outras tarefas que exijam mais, pois, a “recompensa de modo sistemático pode causar uma série de prejuízos como concentrar-se no prêmio e esquecer-se do trabalho”.

Bergamini, brilhantemente, ainda afirma:

No ambiente das organizações, o condicionamento é muitas vezes concebido como se fosse motivação. Esse uso recebe títulos dos mais variados, tais como prêmios por produtividade, planos de incentivo, participação nos lucros, elogios, remuneração variável, participação acionária, campanhas de qualidade, convenções anuais de resultados nas vendas e assim por diante. A precariedade da suposição que atribui poder motivacional a situações que são típicas de condicionamento está em confundir fatores de satisfação motivacional com a motivação em si, como acreditam aqueles que defendem que o dinheiro motiva. (BERGAMINI, 2018, p. 31)

O ser humano é peça fundamental nas organizações, sem ele, segundo a autora (2018, p. 41), as organizações não existem, portanto, ter colaboradores motivados é essencial, principalmente para o setor de gestão de pessoas. Conforme Bergamini (2018, p. 80), as “características motivacionais de cada um são indícios típicos de sua individualidade, o que serve” como um pilar para admitir-se “que nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

Segundo aponta a autora (2018, p. 80), o “mesmo objetivo motivacional tem diferentes significados para pessoas diferentes”, sendo assim, Cecília destaca:

[...] o objetivo motivacional é perseguido a cada momento particular e a direção de busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual ainda não suprido. Por isso, é inviável motivar alguém, pois não se pode colocar uma necessidade no interior de uma pessoa. (BERGAMINI, 2018, p. 80)

A. Bruce e J. S. Pepitone *apud* Bergamini (2018, p. 81) ainda ressalta: “você não pode motivar outra pessoa. Você só pode influenciar aquilo que ela já está motivada a fazer”. Em vista disso, deve-se tomar cuidado com consequências negativas do uso de recompensas, que dentre elas, Bergamini (2018, p. 82) aponta sete existentes: extinguem a motivação intrínseca; prejudicam o desempenho; embotam a criatividade; afetam o bom comportamento; estimulam a trapaça, os atalhos e o comportamento antiético; tornam-se viciantes; limitam o raciocínio a curto prazo.

Bergamini salienta ainda que as empresas têm notado que:

[...] elas mesmas, mas do que seus empregados, são negativamente atingidas pela falta de motivação. Como afirma Michael, S. (1994, p.93), “a motivação não é uma necessidade absoluta” do trabalhador. A motivação e o trabalho estão necessariamente ligados e a ausência dessa ligação não é “forçosamente grave para o indivíduo”. Ele pode estar trabalhando sem estar motivado. Em

realidade, a “empresa é a mais ameaçada pela ausência de motivação no trabalho”. Ela tem metas quantitativas e qualitativas de produtividade que são prejudicadas por seus funcionários desmotivados. A verdadeira motivação é representada pelo desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades de trabalho por amor a ele mesmo. (BERGAMINI, 2018, p. 120-121)

Dessa forma, nota-se então, que, segundo a autora (2018, p. 134), as organizações ainda têm muito a evoluir, visto que a gestão de pessoas é um mecanismo extremamente complexo e ainda existem “mitos a respeito do que fazer para motivar as pessoas” e que “alguns desses mitos caíram no gosto de administradores e executivos”, que acabam “recomendando àqueles que têm subalternos que é preciso fazer algo para motivá-los”.

4 METODOLOGIA

4.1 QUANTO À ABORDAGEM

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é, tanto quantitativa, como qualitativa. É qualitativa, pois, visa traduzir, numericamente, opiniões e informações, e, qualitativa, pois requer interpretações de dados que não podem ser expressos numericamente.

4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS E PROBLEMA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos gerais, a pesquisa é descritiva, já que visa descrever determinada população ou fenômeno. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se apresenta como um estudo de caso do DETUR/SEPLAN, que portanto, visa a resolução da seguinte problemática: se a política de remuneração e recompensas oferecida aos servidores efetivos, é suficiente para mantê-los motivados?

4.3 PROTOCOLO DE ESTUDO

Foram realizadas pesquisas bibliográficas para o embasamento teórico deste estudo de caso. Quanto à sua natureza, a pesquisa é caracterizada como pesquisa bibliográfica e como pesquisa aplicada, visto que tem por objetivo, a produção de conhecimento e sua aplicação, além de ser voltada à solução de questões reais específicas de um determinado interesse local.

4.4 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo, de servidores do DETUR, é composto por 17 (dezesete) funcionários. No entanto, a população pesquisada foram os servidores efetivos, que ao todo, a soma

chega a 8 (oito). Além disso, a amostra utilizada para a pesquisa, foi de 100% (cem por cento), visto que todos os servidores efetivos participaram da pesquisa.

4.5 CRITÉRIOS DE ANÁLISE DE DADOS

Através da plataforma digital *google forms*, foi possível montar um questionário de 10 (dez) questões subjetivas, encaminhadas ao email do diretor do DETUR na forma de link. Além disso, realizou-se outro questionário, com 10 (dez) questões, sendo 9 (nove) delas com alternativas objetivas, e apenas uma das questões sendo subjetiva, que foram direcionadas aos servidores efetivos do DETUR, que, através de compartilhamento de links, pela ferramenta de mensagens *WhatsApp*, foi possível o alcance de todos os 8 servidores efetivos, além de reunir automaticamente todos os dados gerados.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário, de dez questões, feito e encaminhado ao diretor do DETUR não foi respondido, visto que o diretor considerou-se inapto a respondê-lo, já que ocupa a função de direção a pouco tempo, portanto, julgou que não possui condições de avaliar com segurança os questionamentos a ele apresentados.

Tal falta de resposta por parte do diretor do DETUR, reflete um possível temor dos resultados que seriam apontados na pesquisa, visto que o cargo ocupado pelo diretor, é um cargo comissionado, que caracteriza-se por possuir instabilidade, já que sua origem é de indicação política.

Dentre os participantes do questionários direcionado aos servidores efetivos, têm-se: quatro mulheres e quatro homens, resultando em um total de 8 funcionários efetivos do DETUR, portanto, a amostra é de 100%.

Dentre os resultados apurados, tem-se que: 75% dos servidores efetivos do DETUR possuem Ensino Superior completo; 12,5% possui ensino médio; 12,5% optou por “nenhuma das alternativas” e nenhum dos servidores possui Ensino Superior incompleto.

Dos servidores efetivos, 37,5% deles, possui entre 15 e 20 anos de carreira. O segundo maior percentual destaca que 25% possuem entre 20 e 25 anos de serviço. 12,5% possuem 5 e 10 anos de serviço; 12,5% possuem entre 10 e 15 anos de serviço; 12,5% possuem entre 25 e 30 anos de serviço.

Em uma das questões realizadas com os servidores, foi apurado que, dentro do DETUR: 62,5% dos participantes de questionário afirmam que não são oferecidos meios

suficientes para manter os servidores motivados. Os 37,5% restantes das respostas apontam que os meios utilizados para manter os servidores motivados talvez sejam suficientes. Nenhum dos participantes do questionário acredita que sejam oferecidos meios suficientes para manter os servidores motivados.

Dos participantes, 75% deles acredita serem insuficientes as recompensas oferecidas dentro do departamento. Cerca de 25% avaliam como indiferente, e, ainda, nenhum dos 8 participantes optou votar em “suficiente”. Nenhum dos participantes do questionário acredita serem suficientes as recompensas oferecidas dentro do departamento.

Cerca de 50% dos servidores efetivos participantes do questionário, apontam que as necessidades e/ou preferências dos servidores não são atendidas através das recompensas. Os outros 50% acreditam que talvez essas necessidades e/ou preferências sejam atendidas. Nenhum dos participantes do questionário acredita que as necessidades e/ou preferências dos servidores são atendidas através das recompensas.

Todos os servidores participantes do questionário dizem que o que lhe motiva a ir trabalhar é o fato de gostar do que faz. Nenhum dos participantes do questionário votou nas opções: “salário”, “recompensas” e “não tenho outra opção”.

Sobre se sentir valorizado trabalhando no DETUR, 50% votou por “um pouco”, além disso, 37,5% aponta que sim, se sente valorizado, os 12,5% restantes, optou por “não”.

Se, na perspectiva de cada um dos servidores efetivos do DETUR, os colegas de trabalho demonstram estar motivados a vir/ir trabalhar, 50% votou que aparentam estarem um pouco motivados. 37,5% votou que sim, que seus colegas parecem estar motivados a trabalhar, os 12,5% restantes, votaram em “não”.

Na questão dissertativa, disponibilizada no questionário, os servidores responderam sobre o relação ao grau de satisfação deles com seu trabalho e o que faria para mudar seu ambiente de trabalho: Três colaboradores se mostraram satisfeitos com seu trabalho e um deles avaliou como baixo o nível de satisfação, já os outros quatro servidores, não opinaram sobre seu grau de satisfação em relação ao seu trabalho. Alguns dos servidores destacaram que faltam estrutura, condições e recursos adequados ao departamento, como por exemplo, um ambiente físico adequado e computadores. Dentre as respostas apuradas, destacam-se também que: falta um maior reconhecimento, por parte do Secretário do Planejamento (da SEPLAN), do trabalho executado dentro do DETUR; pede-se a reformulação total nos cargos de chefia; pede-se também, que sejam

ofertados com maior frequência, cursos de capacitação e condições apropriadas para o desenvolvimento pleno do trabalho dentro do departamento, como passagens, diárias e material de divulgação.

Diante de todas as informações e dados apurados, nota-se que, para os servidores participantes do questionário:

- A. No que diz respeito às remuneração e recompensas a eles oferecidas, eles são sim afetados, o que reflete em algum grau na sua motivação intrínseca;
- B. Os servidores demonstraram se sentir pouco valorizados dentro do departamento;
- C. A questão motivacional têm sido pouco trabalhada sob a gestão do diretor do DETUR, que assumiu no início do ano de 2019 o seu mandato;
- D. Um ponto chave que os servidores demonstraram estar insatisfeitos, é em relação às lideranças do departamento, que, como Bergamini destaca ao longo de sua obra, podem ser fatores desmotivantes;
- E. Pede-se mais autonomia ao DETUR;
- F. Apesar dos pontos acima destacados, o grande fator que motiva os servidores a ir trabalhar é por amor ao que fazem, e, segundo Bergamini, essa é a verdadeira motivação e precisa ser apenas de manutenção, pois tem tendência a durar, portanto, quanto à gestão de recursos humanos, se faz necessária a abordagem deste tópico.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido à mudanças de gestão tanto Estaduais e Federais, o DETUR, com o seu novo diretor, adotou novas medidas e políticas que afetaram diretamente na oferta de remuneração e recompensas aos servidores efetivos. O que exige, portanto, um empenho maior da equipe, sem oferecer tantos benefícios, afetando assim, a manutenção da motivação. A política de remuneração e recompensas aplicada tem reflexo direto na motivação dos servidores do órgão, pois têm sido insuficientes, já que têm ocorrido um direcionamento destas.

Como sugestões ao diretor e ao DETUR, têm-se: dispor de mais transparência na política de remuneração e recompensas; buscar mais parcerias (como por exemplo: Prefeituras, Sistema S, SEBRAE e DNIT); ofertar concurso para profissionais da área do turismo; criar banco de horas; mais equidade e isonomia nas relações; criar um mini edital onde os servidores possam dar sugestões de melhoria; oferecer mais cargos em comissão

aos servidores efetivos; e, como uma perspectiva futura de melhoria dos funcionários, transformar o DETUR em uma agência.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações:** nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Remuneração e Recompensas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.