

ENVOLVIMENTO COM OS DIREITOS HUMANOS DOS SERVIDORES DESSE SEGMENTO: EFEITOS DAS IDEOLOGIAS E IMPACTO NA MOTIVAÇÃO

Autoria

Victor Alexandre de Abreu Lima

Administração/Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Professor Orientador

Professor Dr. Augusto Galery

Resumo

Pesquisas apontam que a motivação na administração pública parece estar ligada à promoção do bem comum e ao sentido que o servidor vê no seu próprio trabalho. O objetivo da presente pesquisa é o de investigar relações entre a motivação de servidores de uma secretaria de direitos humanos e a representação que eles têm dos direitos humanos, a partir de três diferentes binômios, propostos por Spini e Doise: Governamentalistas (acreditam fortemente em ações governamentais na aplicação dos direitos humanos) & Personalistas (acreditam fortemente na aplicação dos direitos humanos no nível individual); Céticos (não acreditam na eficácia dos direitos humanos) & Defensores (acreditam na eficácia e são favoráveis aos direitos humanos) e Concretos (atenção voltada à dimensão empírica) & Abstratos (atenção voltada à dimensão utópica). Como método para coleta dos dados, foi utilizada a pesquisa semi-estruturada, para posterior análise conceitual a partir dos conceitos de representação dos direitos humanos e motivação. Os principais resultados apontam que os indivíduos abstratos e céticos mostraram-se motivados (independente da posição governamentalista/personalista) e que os que se consideram desmotivados mostram perfil predominantemente personalista, concreto e cético.

**ENVOLVIMENTO COM OS DIREITOS HUMANOS DOS SERVIDORES DESSE
SEGMENTO: EFEITOS DAS IDEOLOGIAS E IMPACTO NA MOTIVAÇÃO**

ÁREA TEMÁTICA: TEMA 05 – ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

RESUMO

Pesquisas apontam que a motivação na administração pública parece estar ligada à promoção do bem comum e ao sentido que o servidor vê no seu próprio trabalho. O objetivo da presente pesquisa é o de investigar relações entre a motivação de servidores de uma secretaria de direitos humanos e a representação que eles têm dos direitos humanos, a partir de três diferentes binômios, propostos por Spini e Doise: Governamentalistas (acreditam fortemente em ações governamentais na aplicação dos direitos humanos) & Personalistas (acreditam fortemente na aplicação dos direitos humanos no nível individual); Céticos (não acreditam na eficácia dos direitos humanos) & Defensores (acreditam na eficácia e são favoráveis aos direitos humanos) e Concretos (atenção voltada à dimensão empírica) & Abstratos (atenção voltada à dimensão utópica). Como método para coleta dos dados, foi utilizada a pesquisa semi-estruturada, para posterior análise conceitual a partir dos conceitos de representação dos direitos humanos e motivação. Os principais resultados apontam que os indivíduos abstratos e céticos mostraram-se motivados (independente da posição governamentalista/personalista) e que os que se consideram desmotivados mostram perfil predominantemente personalista, concreto e cético.

Palavras-chave: Direitos Humanos, motivação, ideologia

ABSTRACT

Research indicates that motivation in public administration seems to be linked to the promotion of the common good and to the sense that the server sees in his own work. The objective of this research is to investigate the relationship between the motivation of a human rights secretariat's servants and their representation of human rights, based on three different binomials proposed by Spini and Doise: Governmentalists (strongly believe in governmental actions in the application of human rights) & Personalists (strongly believe in the application of human rights at the individual level); Skeptics (do not believe in the effectiveness of human rights) & Defenders (believe in efficacy and are favorable to human rights) and Concrete (attention to the empirical dimension) & Abstract (attention to the utopian dimension). As a method for data collection, the semi-structured research was used, for later conceptual analysis based on the concepts of human rights representation and motivation. The main results indicate that the abstract and skeptical individuals were motivated (independent of the governmental position) and that those who consider themselves demotivated show a predominantly personal, concrete and skeptical profile.

Keywords: Human Rights, motivation, ideology

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta os resultados da pesquisa de iniciação científica que tinha como objetivo geral explorar as relações entre a representação de envolvimento em direitos humanos, conforme proposto por Spini e Doise, e a atuação de servidores de uma secretaria municipal de direitos humanos em seus aspectos de motivação

2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente pesquisa apoia-se nos estudos de envolvimento com os direitos humanos de Spini e Doise (1998; 1999). Em seus trabalhos, esses autores buscam compreender qual a representação social dos sujeitos em relação à promoção dos direitos humanos, o que definiria sua participação nesta promoção.

Para que pudéssemos responder nossa pergunta de pesquisa, um segundo conceito se faz importante: o conceito de motivação no setor público. Apresentamos, a seguir, os conceitos operacionais que utilizamos como referencial para a pesquisa.

2.1 O ENVOLVIMENTO COM DIREITOS HUMANOS EM SPINI E DOISE

Segundo os autores (SPINI; DOISE, 1998), tradicionalmente, a responsabilidade pela promoção dos direitos humanos parece caber ao Estado. Essa responsabilidade é reconhecida pelas Nações Unidas (ONU), que apregoa que os países colaborem para um respeito universal aos direitos humanos e à liberdade para todos, sem distinção de raça, linguagem ou religião.

Por outro lado, movimentos políticos vêm sendo mais ativos no campo dos direitos humanos no século XX. Uma conferência internacional de direitos humanos ocorrida em Viena, em 1993 mostra o reconhecimento da participação individual:

Reconhecendo e reafirmando que todos os direitos humanos derivam da dignidade e o valor inerente à pessoa humana, e que o ser humano é o objeto central dos direitos humanos e das liberdades fundamentais e por consequência deve ser o principal beneficiário e *participar ativamente nas realizações destes direitos e liberdades* (UNITED NATIONS, 1993 apud SPINI; DOISE, 1998, p. 4).

Este recente conhecimento de uma contraparte de poder dos Estados é atualmente um debate crucial no campo dos direitos humanos e da democracia, conforme citam Spini e Doise (1998).

Esses autores buscaram, então, pesquisar a visão em comum das pessoas a respeito do problema.

As pessoas refletiram a definição tradicional institucional dos direitos humanos que dá a responsabilidade pela aplicação dos direitos humanos aos governos, ou aos próprios indivíduos? Como a responsabilidade será dividida entre esses dois tipos atores? (SPINI; DOISE, 1998, p. 28).

Além da questão pessoal/governamental, um segundo elemento dos princípios organizacionais das percepções dos indivíduos, em relação ao envolvimento com os direitos humanos, é a distinção entre o que é feito e o que poderia ser feito. Essas posições são definidas como o binômio abstrato/concreto nos princípios organizacionais. Dimensões similares foram apresentadas por

Jackman (1978 apud SPINI; DOISE, 1998) que mostrou que, apesar de existir uma tendência para mais pessoas educadas serem favoráveis a igualdade racial, eles não são mais propensos a apoiar esforços do governo para promover igualdade racial. Quando as pessoas eram questionadas sobre tópicos sociais desejáveis (no campo abstrato), elas sabiam a resposta “correta”. Porém, quando se tratava de ação concreta, muitos deles expressaram sua real opinião a respeito do objeto de discussão. Faz-se a presunção de que o processo dos princípios organizacionais concreto e abstrato são, no geral, representações dos objetos socialmente significativos e que então eles devem ser observados para o envolvimento dos direitos humanos. No que se refere ao concreto *versus* abstrato, os autores expõem ainda que, no nível abstrato, na perspectiva tradicional, é desejável que o governo participe muito mais nos direitos humanos, pois os indivíduos têm menor possibilidade de ação. Na concepção ativista, pelo contrário, os dois devem estar envolvidos nos direitos humanos. A respeito da aplicação do envolvimento pessoal, é mais difícil de prever. Logicamente, indivíduos que refletem o modelo tradicional deveriam saber que eles não fazem muito pelos direitos humanos. Em contraste, um ativista assíduo considera seu comportamento como mais envolvido nos direitos humanos.

Um terceiro binômio é usado como parâmetro de medidas dos envolvimento nos direitos humanos, retratando a posição *cética* versus a *defensora*. Pode-se definir os céticos como os indivíduos que não acreditam na forma com que os direitos humanos estão sendo aplicados ou na eficácia deles. Em contrapartida, os defensores são aqueles que acreditam que os direitos humanos estão em vigor. Essa última classe de pessoas se mostra favorável a programas de promoção e propagam sua promoção.

Ao estudar servidores que trabalham em secretarias de direitos humanos, acreditamos que seria **ideal**, portanto, encontrar sujeitos **governamentalistas** - ou seja, que acreditam no papel do governo, do qual fazem parte, na promoção desses direitos - primariamente **concretos** - acreditando que realizam um trabalho efetivo de defesa dos direitos - e **defensores** - em especial em relação à eficácia da sua aplicação.

2.2 ENVOLVIMENTO COM DIREITOS HUMANOS E MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação será compreendida aqui no sentido de as forças que colocam o sujeito em movimento e, portanto, servem como propulsoras da ação (como entendido, por exemplo, por Bergamini, 1990). Re'em (2011) a define como “o grau com que um indivíduo está inclinado ou estimulado para a execução de uma ação” (RE'EM, 2011 apud OLIVEIRA, 2012, p. 11). A problemática da motivação no serviço público é alvo de considerações de diversos autores. Oliveira (2012) nota, em sua pesquisa, que a percepção de seu trabalho como uma contribuição social mostra-se motivadora para os servidores públicos.

Por outro lado, há autores que criticam o uso de estratégias do setor privado no público (CHANLAT, 2002; GOMES, 2001). Gomes (2001, p. 5), por exemplo, afirma:

Os aspectos diferenciadores dos dois setores [privado e público] podem fazer com que certos instrumentos utilizados no setor privado, por exemplo, para motivar os funcionários, não sejam eficazes no setor público ou que sejam, até mesmo, inviáveis.

O setor público também é representado como desmotivador, em diversas pesquisas. Chanlat comenta que os servidores públicos são muitas vezes vistos como “funcionários pouco inclinados a trabalhar e preocupados principalmente por suas vantagens e seus privilégios” (CHANLAT, 2002, p. 8) e, ao mesmo tempo, constata sobre o mal-estar profissional dentre os sujeitos que ocupam tais funções:

De fato, não passa um dia sem que a imprensa alardeie o “*blues*” do pessoal dos hospitais, o estresse dos professores, o mal-estar dos funcionários, etc. As pesquisas sobre tais assuntos são muitas [...]. Quando se começa a falar de motivação num ambiente de trabalho, é geralmente porque se enfrenta uma desmobilização e uma perda de sentido no universo em questão (Sievers, 1990). O que será que está acontecendo hoje para que o temor da motivação no trabalho esteja ficando popular no setor público? E o que se deve pensar das particularidades do trabalho nesse setor para que os empregados do setor público venham a ser novamente motivados? (CHANLAT, 2002, p. 8).

Esse autor ressalta que há cinco fatores a se considerar sobre o tema: a carga de trabalho, a autonomia, o reconhecimento, o amparo social e a ética do bem comum. Para ele, toda ação social é orientada por valores, sendo o trabalho no setor público considerado, potencialmente, como uma ação social. O autor discutirá, então, como a influência da ideologia empresarial, que desde a década de 80 passa a se misturar com a gestão de pessoas no setor público, pode ter como contraponto o esfacelamento das ações de utilidade pública, essenciais para as políticas de direitos humanos. O bem comum e o interesse geral deixam de estar associados à posição governamental-concreta, o que enfraquece o significado do trabalho para os servidores da área.

Já para Siqueira e Mendes (2009) é imprescindível que o foco seja na evolução da execução nas gestões públicas, de forma que não traga efeitos colaterais tanto para os *stakeholders* internos e externos. A maneira como o sistema privado manipula seu funcionário não deve caber ao setor público, pois atitudes que geram frustrações nos trabalhadores podem deixá-los insatisfeitos e desmotivados dentro do ambiente organizacional.

Klein e Mascarenhas (2016) relacionam a motivação no setor público com problemas de evasão e insatisfação profissional. Entre suas conclusões, apontam que:

Deve-se reconhecer que aspectos culturais e estruturantes das organizações públicas podem impactar a motivação intrínseca dos servidores, sendo restrições à ação, e também aspectos a serem transformados pelos gestores (KLEIN; MASCARENHAS, 2016, p. 34)

Um dos teóricos no qual os dois autores se apoiam é V. Vroom, reconhecido como uma das referências no campo de estudo da motivação ao propor a teoria da expectativa. Robbins (2010) resume que a expectativa do resultado de uma ação agirá como componente motivador, a partir de três relações específicas:

- 1) A relação esforço-desempenho, ou seja, a percepção de que um esforço da parte do indivíduo levará a uma determinada realização ou melhoria de desempenho;
- 2) A relação desempenho-recompensa, ou seja, o grau em que a realização das atividades leva a um determinado resultado percebido como positivo ou desejado; e

3) A relação recompensa-metas pessoais, ou seja, o quanto a recompensa pelo desempenho aproxima o indivíduo da concretização de seus propósitos, desejos ou necessidades.

Na presente pesquisa, buscamos considerar a motivação para a promoção dos direitos humanos como a propensão à ação pelo servidor, baseado em sua expectativa de que o resultado de suas ações levará a concretização de seus propósitos, podendo ser afetada pelos binômios apresentados por Spini e Doise, a saber: a percepção do papel do governo e do indivíduo, o ceticismo ou defesa desses direitos e a noção concreta ou abstrata de sua realização.

2.3 DIREITOS HUMANOS NO BRASIL

Em 2018, a carta da Declaração Universal dos Direitos Humanos completa 70 anos. Todavia, no Brasil sua relevância se deu a partir de 1995, com Fernando Henrique Cardoso como presidente (MESQUITA NETO; PINHEIRO, 1998). A declaração surgiu após segunda guerra mundial, por conta das atrocidades cometidas pelo nazismo. O mundo necessitava de uma resposta humanitária à altura.

Em meados dos anos setenta, por conta dos abusos cometidos pela ditadura militar, iniciou-se as primeiras discussões sobre direitos humanos no Brasil, que levantavam as necessidades que o povo tinha na questão jurídico-legal (MESQUITA NETO; PINHEIRO, 1998). Na visão de Norberto Bobbio (1998) os direitos humanos não surgem de uma vez só e nem para eternidade. E reforça Hanna Arendt (1979) que todos os acontecimentos fizeram com que o ser humano construa gradativamente e não completamente, em um momento, os direitos humanos. (PIOVESAN, 2004). Eles significam, para o povo, uma garantia de que sua condição humana, será preservada, e um arcabouço jurídico para embasamento de uma luta pela qualidade de vida.

Em 1996, foi lançado o Programa Nacional dos Direitos Humanos (PNDH), que visava diminuir as diferenças sociais existentes entre as pessoas que compunham a elite brasileira e as classes minoritárias, que tinham condição socioeconômica mais baixa.

Segundo Piovesan (2004) com a perspectiva dos acontecimentos históricos, é notável a importância da Declaração Universal dos Direitos Humanos pelas características que ela difundiu através do globo. A primeira é a universalidade, que abrange a todos dentro desta proteção tendo como único requisito a condição de ser humano, independentemente de suas características pessoais e personalísticas inerentes à condição biológica. A segunda característica trata da indivisibilidade, que consegue introduzir uma visão conservadora junto com ideais mais liberais, abordando os direitos civis, políticos, econômicos, culturais e sociais em um mesmo patamar, promovendo a igualdade entre os seres.

Com a premissa de que os direitos humanos não se sobrepõem, mas sim se complementam, Mesquita Neto e Pinheiro (1998, p. 5) acreditam que:

É um quadro de referência para a concretização das garantias do estado de direito e para a ação em parceria do Estado e da sociedade civil. É a afirmação de nova concepção de direitos humanos, como conjunto de direitos, universais e indissociáveis, definidos em constituições e leis nacionais e que correspondem a obrigações assumidas em tratados internacionais ratificados pelo Congresso Nacional. Os direitos humanos,

segundo essa concepção, são direitos definidos em tratados internacionais que os estados estão obrigados a garantir nas relações com outros estados e nas relações com a sociedade e com os indivíduos e coletividades dentro do próprio território.

Piovesan (2004, p. 4) corrobora:

Nessa ótica, os diversos sistemas de proteção de direitos humanos interagem em benefício dos indivíduos protegidos. Ao adotar o valor da primazia da pessoa humana, esses sistemas complementam-se, somando-se ao sistema nacional de proteção a fim de proporcionar a maior efetividade possível na tutela e promoção de direitos fundamentais. Estes são a lógica e o conjunto de princípios próprios do Direito dos Direitos Humanos.

Assim, de maneira geral, os direitos humanos são baseados em 3 rumos que buscam igualdade. 1) Igualdade geral, “todos são iguais perante a lei”, 2) Igualdade material e de justiça social: Trata da parte socioeconômica da questão, 3) Igualdade de reconhecimento de identidade: Ser reconhecido socialmente sem discriminação, racial, gênero, idade etc.

Nesta pesquisa, para elaboração do questionário, foram utilizados os direitos da Declaração Universal de Direitos Humanos, selecionando aqueles que tinham relação com as atividades de um servidor da Secretaria de Direitos Humanos, a partir dos eixos adotados por ela, para que os resultados possam ser coerentes com os respectivos envolvimento na aplicação dos direitos humanos. Elaboramos um levantamento em 2017 através do site da prefeitura mostrando os direitos em foco nas ações promovidas pela secretaria são:

- a) Participação social;
- b) Erradicação do trabalho escravo;
- c) Direitos relacionados à idade (crianças, adolescentes, juventude e idoso);
- d) Direito à diversidade sexual;
- e) Atendimento aos usuários de álcool e drogas;
- f) Participação de migrantes nordestinos;
- g) Direitos da população em situação de rua.

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa se caracteriza, do ponto de vista do método, como um estudo de caso (YIN, 2010) e tomou como campo a equipe de servidores de uma Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas individuais com servidores que trabalham na secretaria desde antes de 2017. Por conseguinte, viveram pelo menos dois diferentes tipos de culturas organizacionais, causados pela mudança nas representações políticas da esfera executiva derivadas da mudança de gestão ocorrida em 2017 com a eleição para prefeitura.

Foi realizada entrevista a partir de um roteiro semi-estruturado, em amostra por conveniência. Nossa amostra contou com 8 indivíduos, com diferentes perspectivas políticas e com distintos tempos de serviço na secretaria. As entrevistas ocorreram com duração entre 10 e 30 minutos, aproximadamente. Todos os entrevistados foram esclarecidos sobre as questões éticas referentes à participação na pesquisa e assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O questionário era composto de doze questões, sendo oito delas referentes

à Declaração dos Direitos Humanos. Foram entregues cartões aos entrevistados que continham um de oito direitos da Declaração Universal de Direitos Humanos, escolhidos a partir dos eixos de atuação da prefeitura, para que comentassem sobre sua adoção social e papel da secretaria em sua efetividade.

Além disso, foram feitas questões sobre a importância da função do indivíduo na secretaria e a motivação deste indivíduo após a mudança de prefeito, e as 2 últimas que questionam como eles classificavam os partidos (esquerda, direita, centro, centro-esquerda, centro-direita) e como eles se percebiam politicamente nos mesmos parâmetros da pergunta anterior.

Quadro 1

Dados relacionados às entrevistas

Entrevistado	Tempo de Serviço	Sexo	Tendência Política	Data da Entrevista	Duração
1	6 anos	Feminino	Não tem	08/12/17	24 minutos
2	1-2 anos	Feminino	Direita	28/11/17	10 minutos
3	13 anos	Feminino	Centro	19/12/17	25 minutos
4	3 anos	Feminino	Esquerda	29/12/17	14 minutos
5	5 anos	Feminino	Centro	06/12/17	10 minutos
6	1-2 anos	Feminino	Esquerda	23/11/17	16 minutos
7	3 anos	Feminino	Não tem	23/11/17	12 minutos
8	2 anos	Feminino	Centro	22/11/17	13 minutos

Fonte: Do autor.

Os dados coletados passaram por análise conceitual de Swartz-Barcott e Kim (apud FERNANDES et al., 2011) a partir do cotejamento dos conceitos elencados, a saber: envolvimento com direitos humanos, ideologia política, motivação. Como explica Fernandes et al. (2011, p. 5):

Este modelo interliga análise teórica e observação empírica, sendo composto de três fases que podem ser operacionalizadas de forma progressiva, fase a fase, ou de forma simultânea: fase teórica (seleção do conceito, busca e revisão da literatura, definição conceitual e operacional do conceito-instrumento de medida), fase de trabalho de campo (integração da análise teórica às observações empíricas referentes ao fenômeno no contexto em que se manifesta), que envolve o estabelecimento do cenário do estudo, a seleção de casos, a coleta e a análise de dados; e a fase analítica final, que compreende o cotejamento entre os dados resultantes da fase teórica inicial e as observações empíricas.

Utilizamos como premissa os estudos de Spini e Doise (1998), que guiaram a análise teórica sobre os dados empíricos coletados.

As etapas da presente pesquisa foram:

1. Fase teórica

a) Pesquisa bibliográfica, compreendendo os conceitos a serem

- utilizados;
2. Trabalho de campo
 - a) Definição de roteiro de entrevista e amostra;
 - b) Entrevistas de campo
 - c) Transcrição das entrevistas
 3. Fase analítica
 - a) Análise das entrevistas
 - b) Produção de artigo e relatório de pesquisa

Na fase de análise das entrevistas, foram realizadas análises separadas pelos dois autores e tais análises foram confrontadas uma com a outra para a versão final utilizada no presente artigo, de forma à obtenção de consenso entre os pesquisadores.

4 ANÁLISE

A partir das respostas das entrevistas, obtivemos resultados a respeito das perspectivas dos servidores referente a aplicação dos direitos humanos no nível individual e no patamar da promulgação dos direitos no coletivo.

Foram construídas dois quadros para classificar as respostas a partir dos 3 binômios propostos por Spini e Doise, sendo a segunda (Quadro 2) o resultado geral da análise e a terceira (Quadro 3), a classificação detalhada por entrevistada e por direito arguido.

Quadro 2

Classificação geral

Governamentalista	Personalista	Céticos	Defensores	Concretos	Abstratos
5	21	61	11	23	15

Fonte: Do autor.

Quadro 3

Classificação específica

	Direitos	Governamentalista	Personalista		Céticos	Defensores		Concretos	Abstratos
1	Vida, liberdade, segurança	0	1	0	10	4	0	2	2
2	Casamento	0	3	0	3	2	0	1	1
3	Humanos nascem livres e iguais	0	8	0	9	1	0	1	3
4	Bom trabalho e proteção desemprego	1	2	0	10	1	0	2	2
5	Circular livremente	0	0	0	11	0	0	7	0
6	Privacidade	0	4	0	7	1	0	4	1
7	Qualidade de Vida	2	3	0	4	1	0	4	4
8	Maternidade e infância	2	0	0	7	1	0	2	2
	Total	5	21		61	11		23	15

Fonte: Do autor.

Como podemos ver pelo quadro 2, apenas em cinco momentos os indivíduos entrevistados se mostram governamentalistas, ao serem questionados nos direitos a Bom trabalho e proteção de emprego, Qualidade de vida e Maternidade e infância. Tais depoimentos aparecem em geral como abstratos e céticos, como por exemplo:

Nós vamos ter mais de 3000 crianças em fase de evolução, de entrar em uma escola, e não temos nenhum projeto, nenhuma política falando sobre isso.

Já nos personalistas, encontramos 21 situações em que os entrevistados assumem essa posição, com destaque para o direito Humanos nascem livres e iguais:

Cada um tem responsabilidade da sua vida. Infelizmente a sociedade cuida [vigia] muito disso.

Acho que você que tem que correr atrás daquilo que você quer, porque a gente não pode ter uma igualdade para todo mundo, cada um sempre vai ter pessoas que vão se sobressair.

Em relação ao direito ao matrimônio, expressa-se uma posição personalista por quatro vezes, como no exemplo:

Não cabe a ninguém dizer por quem ou se você pode ou não se casar, ou que religião você deve ter ou não ter também né. Então eu digo isso que não cabe nem na família e nem ao Estado, cada um deve buscar por si, ou não buscar e ficar tranquilo com relação a isso, não deve ter interferência do Estado na religião, no casamento ou na sua busca de identidade por exemplo.

É interessante notar a incidência das ideias religiosas em algumas falas (como no exemplo acima) revertendo a expectativa do direito: o governo, que deveria proteger a liberdade de religião, aparece como ameaça de interferência. Nesse sentido, em duas entrevistas, o servidor, que deveria estar no papel de garantir o direito, assume uma fala personalista para se colocar contra tal direito, como por exemplo no depoimento abaixo:

Eu não concordo com casamento de mesmo sexo, porque é contra os princípios de Deus né?

Coloca-se, portanto, um paradoxo entre a defesa de um direito pelo servidor e seu próprio direito à crença. No caso, a resolução dá-se pela lei, como mostra o depoimento a seguir:

De acordo com o que eu sigo na minha religião, nós não concordamos em certos tipos de casamento, tá? E ao meu ver eu também não concordo. O que acontece? Por a lei determinar que eu tenho que respeitar... não só pelo respeito em relação a lei. Eu, como pessoa, respeito qualquer orientação sexual: se você é trans, enfim... Porém para mim e para minha família, eu não quero. É uma coisa minha. Mas como a lei determina que nós não temos que interferir nas coisas, então é uma questão própria de respeito.

Por 11 vezes, as entrevistadas adotaram um discurso defensor dos direitos. Os discursos defensores concentram-se no direito à vida, liberdade e segurança, como nos depoimentos a seguir:

Qualquer cidadão tem direito de ir e vir, acho que isso é fundamental. Não tenho o que falar, você já nasce livre.

Acho que somos seres humanos e nascemos livres e iguais em dignidade e direitos. Devemos mesmo agir com fraternidade. Eu concordo.

Todavia, o pólo oposto desta dicotomia - a posição cética - foi o mais presente em todas as entrevistas, aparecendo 61 vezes. Foi também o único polo a estar presente em todos os direitos.

Abaixo, citamos alguns exemplos do discurso considerado cético na análise:

Se fizermos um mapeamento, ou buscar um mapeamento, vamos ver quantos indivíduos são cerceados da sua liberdade e privados de sua segurança, a gente logo vê que os pretos pobres, eles fazem parte desse nicho de população.

Vê-se, aqui, a descrença na eficácia do direito, que é visto como parcial. Em muitos casos, as entrevistadas fizeram uma relação entre a ineficácia da garantia do direito e a situação socioeconômica dos indivíduos, como no exemplo a seguir:

Esse direito [...] a gente sabe que não é respeitado porque o preconceito é muito grande e por conta da situação econômica mesmo. A gente sabe que: livre, livre ninguém é. Mas quanto maior o seu poder aquisitivo mais direitos você tem.

Por vezes, o discurso negava inteiramente qualquer marca do direito. Em relação ao trabalho e proteção do desemprego, por exemplo, uma das entrevistadas afirma:

Bom, isso a gente sabe que não existe. Eu acho que nunca existiu e está bem longe de existir. As pessoas trabalham para sobreviver mesmo.

Ou, em relação ao direito à privacidade:

Eu acho que [tal direito] é totalmente contrário do que a gente vive, porque a gente é praticamente vigiada. A gente sabe muito bem que todas as nossas coisas são controladas.

Os depoimentos que se mostram concretos, conforme postulado no último binômio de Spini e Doise, somam 23 no total. Há certo acúmulo dessas respostas em relação ao direito à livre circulação, com sete citações. Por exemplo:

Olha, esse é um direito que eu acredito que seja mais respeitado que os outros.

As leis, por vezes, são citadas como garantia da concretização do direito:

Realmente existem as leis que protegem [o direito à privacidade].

O governo também aparece como garantidor de direitos, em alguns depoimentos:

Todo ser humano tem direito a saúde, e o governo nosso dá esse direito, de poder ser atendido em todo canto que a gente vai.

Mas, em outros momentos, o governo aparece como falho na promoção dos direitos:

O governo não dá nada disso. Temos direito [à proteção da maternidade e infância], mas a população desconhece esses direitos, não tem como correr.

Por fim, houve 15 depoimentos considerados abstratos, aparecendo na maioria dos direitos. Depoimentos tipicamente abstratos são:

*É uma verdade ainda não aplicada, pelo menos no nosso país.
[sobre liberdade e segurança]*

Estamos caminhando para uma liberdade, mas ainda tem muito a ser feito. [sobre liberdade e igualdade desde o nascimento]

Tratando-se do quesito de motivação, somente três dos entrevistados afirmaram que se sentem motivados. Em contrapartida, 5 entrevistados se assumiram desmotivados e/ou insatisfeitos em seu trabalho, principalmente após a mudança na gestão da prefeitura. O quadro 4 organiza os posicionamentos dos entrevistados referentes aos binômios e o quesito de motivação.

Quadro 4

Classificação binômios e motivação

Entrevistada	1º Binômio	2º Binômio	3º Binômio	Motivação
1	Personalista	Cético	Concreto	Desmotivado
2	Governamentalista	Cético	Abstrato	Motivado
3	Neutra	Cético	Abstrato	Motivado
4	Personalista	Cético	Concreto	Desmotivado
5	Personalista	Cético	Concreto	Desmotivado
6	Personalista	Defensor	Concreto	Desmotivado
7	Neutra	Cético	Concreto	Desmotivado
8	Personalista	Cético	Abstrato	Motivado

Fonte: Do autor.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa teve como intuito explorar a forma como os servidores de uma secretaria municipal de direitos humanos enxergam seu envolvimento no que diz respeito à aplicação e responsabilidade sobre os direitos humanos. Considerando-se a premissa de que o envolvimento com os direitos humanos poderia dar sentido ao trabalho e, portanto, ser motivador para tais funcionários, investigamos através de entrevista semiestruturada suas posições.

Ao mesmo tempo, propusemo-nos a vincular o sentido no trabalho e a motivação com os três binômios propostos por Spini e Doise. Era de se esperar que pessoas que trabalham na promoção e defesa dos direitos humanos no setor público que apresentassem motivação para o trabalho também acreditassem na importância do governo e tivessem uma visão defensora a respeito dos temas. Também consideramos que ver ações concretas, mais do que abstratas, deveria aparecer no discurso como resultado do dia-a-dia do trabalho.

A pesquisa tinha como premissa, portanto, três expectativas primárias, sendo a primeira de que os entrevistados são mais propensos a serem governamentalistas do que personalistas, pois eles compõem o governo, e esperava-se que os mesmos acreditassem nas condições e nas práticas que lhe são atribuídas para tal.

A segunda hipótese era de que fossem mais defensores do que céticos, já que são eles que lidam diretamente com a promulgação e atendimento a sociedade. E por fim, a última hipótese de que são mais concretos do que abstratos, porque são eles que têm, como responsabilidade de trabalho, oferecer, auxiliar o cidadão civil nos seus problemas sociais.

A partir da análise dos dados, procuramos enxergar padrões entre as respostas dos entrevistados, e assim compreender se existe alguma relação entre os 3 binômios e o quesito motivacional.

Em relação aos entrevistados motivados, vê-se que um deles faz depoimentos governamentalistas, um segundo é personalista e o terceiro mostra-se neutro (mesmo número de depoimentos governamentalistas e personalistas). Portanto, não é possível, a partir dessa amostra, pensarmos em uma relação. Esses três sujeitos se mostram céticos e abstratos. Tal fato mostra-se interessante, pois a

visão abstrata refere-se ao “vir a ser”. Assim, pode-se imaginar que sujeitos que atualmente não acreditam na eficácia da aplicação de um direito (céticos) mas que pensam que tais direitos são desejáveis (abstratos) permanecem motivados para o trabalho.

Em relação aos cinco servidores que se mostram desmotivados, levantamos as seguintes questões:

O cenário percebido na entrevista mostra uma tendência a termos posições personalistas entre os desmotivados. Tal fato pode sugerir que a desmotivação se relaciona com não acreditar na missão do governo e, portanto, do seu próprio trabalho, tendo impactos no sentido que tal trabalho adquire.

Quatro entre os cinco entrevistados desmotivados também se mostram como céticos, o que corrobora a ideia de perda do sentido do trabalho, ou seja, de uma impossibilidade de se colocar os direitos humanos em prática.

E todos os entrevistados desmotivados se mostram concretos, o que pode sugerir que aqueles que enxergam a situação no momento presente têm a expectativa de que a realidade continuará ruim, o que afeta seu cotidiano de trabalho e, conseqüentemente, em sua motivação. A crença no *vir a ser*, na mudança social, em conseguir ir além do concreto e colocar-se numa possibilidade “utópica” parece ser necessária para manter a motivação dos servidores.

Um outro contexto analisado foi averiguar se existia relação entre motivação e idade do indivíduo, ou tempo de contribuição dele com o município. Verificamos que não existe um padrão que leve à hipótese que a idade ou o tempo de trabalho mudem as posições dos trabalhadores.

Com todo o arcabouço teórico, metodologia empregada, e dados obtidos, foi possível concluir que os funcionários da secretaria de direitos humanos estudada acreditam mais na responsabilidade da aplicação dos direitos humanos no nível individual, mostram-se céticos quanto a efetividade das políticas e práticas empregadas atualmente e essa maioria enxergam a realidade de forma concreta.

Esta pesquisa de iniciação científica buscou ser um primeiro passo no uso da metodologia de Spini e Doise, com objetivo de investigar os próprios responsáveis no governo pela aplicação e promoção dos direitos. As pesquisas utilizando tal método anteriormente foram aplicadas em grupos mais gerais (PEREIRA; CAMINO, 2003; SPINI; DOISE, 1998). Uma investigação com profundidade e amostra maiores pode auxiliar a compreender mais assertivamente o papel do envolvimento nos direitos humanos no sentido que o trabalho toma e, portanto, na motivação desses servidores.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas** [online], v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901990000200003>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

CARDOSO, S. Platão e Aristóteles. In: Avritzer, L. et al. **Corrupção: ensaios e críticas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 25-36, 2008.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. **Anais eletrônicos...** Lisboa: 2002. Disponível em:

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

DOISE, W.; SPINI, D.; CLÉMENCE, A. Human rights studied as social representations in a cross-national context. **European Journal of Social Psychology**, New York, v. 29, n. 1, p. 1-29, 1999.

DUDH. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos>. Acesso em: 15 fev. 2018.

FERNANDES, M. D. et al. Análise conceitual: considerações metodológicas. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, DF, p. 1150-1156, 2011.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

JAPIASSU, A. M. How to prepare and submit abstracts for scientific meetings. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva [online]**, v. 25, n. 2, p.77-80, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5935/0103-507X.20130016>>. Acesso em: 03 mar. 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública [online]**, v. 50, n.1, p.17-39, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

MESQUITA NETO, P.; PINHEIRO, P. S. Direitos humanos no Brasil: perspectivas no final do século. In: Cinquenta Anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos. São Paulo. **Pesquisas**, São Paulo, n. 11, 1998.

OLIVEIRA, I. P. **Motivação e sentido do trabalho para servidores do poder público judiciário do município de Campina Grande, PB**. 2014. 86 p. Monografia (Especialista em Planejamento e Gestão Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Paraíba, 2014.

PEREIRA, C.; Camino, L. Representações sociais, envolvimento nos Direitos Humanos e ideologia política em estudantes universitários de João Pessoa. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, 447-460, 2003. doi:10.1590/s0102-79722003000300004php>. Acesso em: 19 mar. 2018.

PIOVESAN, F. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 124, pp.43-55, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742005000100004>>. Acesso em: 25 mar. 2018

PIOVESAN, F. Direitos humanos globais, justiça internacional e o Brasil. **Rev. Fund. Esc. Super. Minist. Público Dist. Fed. Territ.**, Brasília, v. 8, n. 15, p. 93 - 110, jan./jun. 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. A gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 60, n. 03, jul./set., 241-250, 2009.

SPINI, D.; DOISE, W. Organizing principles of involvement in human rights and their social anchoring in value priorities. **European Journal of Social Psychology**, v. 28, n. 4, 603-622, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCCO JR., C. Esquerda, direita e governo: a ideologia dos partidos políticos brasileiros. In: POWER, T. J.; ZUCCO JR., C. (Orgs.). **O Congresso por ele mesmo: autopercepções da classe política brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2011.