

## Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público

### Motivation: important tool for people management in the public sector

Vanessa Fernandez Gonzalez Aires

SESAU-TO

Viviane Paula Ferreira

SESAU-TO

**Resumo:** A motivação humana tornou-se um grande desafio para as organizações e um desafio ainda maior no âmbito do serviço público. O presente trabalho tem como objetivo identificar e verificar os principais fatores organizacionais que influenciam na motivação do servidor público. O estudo desenvolveu-se pautado em uma revisão bibliográfica das principais teorias motivacionais, gestão de pessoas e clima organizacional, bem como em uma análise de pesquisas sobre motivação aplicadas no setor público. Os resultados apontam que os fatores que mais impactam sobre a satisfação e motivação dos servidores públicos são os fatores relacionados à recompensa, o reconhecimento, a valorização profissional e ao serviço realizado; além de demonstrar que a satisfação dos funcionários está diretamente relacionada à motivação dos mesmos e que a motivação consequentemente afeta a produtividade e a qualidade do trabalho efetuado.

**Palavras-chave:** motivação; serviço público; gestão de pessoas; clima organizacional.

**Abstract:** Human motivation has become a major challenge for organizations and an even greater challenge in the public service. This study aims to identify and verify the key organizational factors that influence the motivation of civil servants. The study was developed guided by a bibliographic review of the main motivational theories, people management and organizational climate as well as a motivation for research analysis applied in the public sector. The results show that the factors that most impact on satisfaction and motivation of civil servants are the factors related to reward, recognition, professional development and service performed; besides demonstrating that employee satisfaction is directly related to motivation thereof, and that the motivation consequently affects productivity and quality of work done.

**Key-word:** motivation, public service, human resource management, organizational climate.

### Introdução

Atualmente a relação do ser humano com o trabalho vai muito além da satisfação das necessidades materiais; percebe-se que essa relação vem mudando desde a revolução industrial e intensificando-se com a globalização que alcança quase todos os países causando mudanças nas relações sociais.

A alta competitividade direcionou as empresas a uma nova maneira de administrar seus recursos humanos. A gestão estratégica de pessoas apresenta-se como uma das mais importantes ferramentas disponíveis atualmente no mercado, praticada em especial na iniciativa privada, a qual almeja utilizar de todo potencial de seus recursos humanos, que são valorizados e têm sua importância reconhecida como fundamental, para o alcance dos objetivos organizacionais. Tais avanços não foram acompanhados, com a mesma velocidade, pelo setor público que aos poucos vem despertando para a importância do tema, uma vez que é crescente a exigência da sociedade por serviços de qualidade e uma gestão cada vez mais efetiva, sem desperdício de recursos, perfazendo um prisma que coloca o servidor público como peça estratégica nas instituições.

As metas e diretrizes organizacionais podem ser atingidas com mais facilidade e eficácia com servidores motivados, melhorando rotinas e qualificando os serviços prestados à população. A motivação humana tornou-se um grande desafio para as organizações e um desafio ainda maior no âmbito do serviço público, pois a desmotivação no trabalho pode resultar para a instituição a perda dos padrões de qualidade e diminuição da produtividade, já para os trabalhadores as consequências podem ser estresse, baixa produtividade e desempenho, absenteísmo, falta de comprometimento

com a organização, assim como ocasionar doenças físicas e mentais. Diante desse contexto, justifica-se a importância do presente estudo.

Este trabalho desenvolveu-se pautado em uma revisão bibliográfica sobre as principais teorias de motivação humana, gestão de pessoas e clima organizacional, bem como em estudos de casos sobre motivação aplicados no setor público. Contextualizou-se em um breve histórico da administração pública no Brasil, com objetivo de fazer uma análise sobre os fatores organizacionais que influenciam diretamente na motivação do servidor público.

## Gestão de Pessoas versus Motivação

Historicamente, sempre que a gestão pública no Brasil deparou-se com a necessidade de modernização, promoveram-se reformas que visavam a desburocratização e limitavam-se à contenção de gastos e redução da máquina estatal. Sobre os processos de reforma do Estado e a importância da gestão de pessoas Nogueira e Santana comentam:

[...] os processos de reforma, sobretudo em sua fase inicial, negligenciaram a importância da gestão de recursos humanos, por dois motivos básicos. Primeiro, devido a que os reformistas puseram forte ênfase na necessidade de diminuir o tamanho do aparato de Estado; segundo por terem feito do combate à burocracia um dos objetivos principais do novo estilo de administração pública que propunham. Por conseguinte, os reformistas adotaram uma abordagem da gestão de recursos humanos, essencialmente negativista, não tendo dedicado atenção a seu indispensável ordenamento jurídico e tampouco à sua complexidade política. (NOGUEIRA; SANTANA, 2000, p.1).

Contudo, com a exigência cada vez mais constante dos cidadãos por serviços de qualidade, o setor público passa a buscar uma gestão voltada para resultados. Faz-se necessário atuar com a melhor relação custo-benefício, atendendo as demandas da população com os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, o que leva o Estado à necessidade de rediscutir seu papel e suas maneiras de funcionamento, em prol do atendimento das atuais demandas, através da implantação de programas focados na eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Diante desse contexto, é importante que os servidores públicos compreendam esses princípios e os incorpore nas atividades que desempenham. O estilo gerencial voltado para as pessoas apresenta-se como ferramenta importante nesse processo que traz mudanças e inovações nas relações organizacionais e propõe uma substituição do estilo de liderança autocrático por um estilo de liderança onde as pessoas envolvidas passam a ser o foco principal, sendo dessa maneira, capaz de obter o aproveitamento máximo dos talentos e criatividade individuais. Para tal, faz-se necessária a adoção de um conjunto de práticas organizacionais que objetivem no alinhamento das estratégias da organização com seus integrantes, papel da Gestão de Pessoas.

Bergue define o termo Gestão de Pessoas,

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2007, p.18).

Para Chiavenato (2004, p.577), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.” Segundo o autor,

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima interdependência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente.

O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A Gestão de Pessoas depende da mentalidade predominante na organização (CHIAVENATO, 2010, p.29).

Chiavenato (2004) aponta três premissas fundamentais para a Gestão de Pessoas:

- As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e dinamizar a organização;
- As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante das tomadas de decisão.

Nesse conceito, começa-se a observar que o alcance dos resultados de qualquer organização passa pelas mãos das pessoas envolvidas no processo, mais ainda, é construído por elas. Portanto, o sucesso das mesmas depende muito do investimento nos recursos humanos que nelas trabalham, pois somente com o desenvolvimento e valorização das pessoas as instituições propiciarão chances de transformação pessoal para que as mesmas se tornem agentes de inovação e multiplicadores da evolução e excelência organizacional e social (LIMA, 2007).

Ao compararmos o departamento de recursos humanos das instituições privadas com o do setor público, notamos um atraso nesse último, que ao contrário das tendências seguidas pelas empresas, continua desempenhando o papel de mero departamento pessoal, com suas atividades limitadas à folha de pagamento, cumprimento de regulamentos, fiscalização de frequências, entre outros, com pontuais e raras inserções de capacitações e treinamentos. No entanto, apesar de ainda não funcionarem em sua plenitude, nota-se que em algumas organizações estatais já constam em sua estrutura unidades administrativas voltadas para a gestão de pessoas, o que já é um começo, mas para deixarem de vez de serem apenas administração de pessoal e atingirem a abrangência e profundidade almejadas, dependem de mudanças muito mais complexas.

## Motivação e Teorias Motivacionais

A palavra motivação é difícil de ser definida, pois pode ser utilizada em diversos contextos com diferentes sentidos. De acordo com Silva (2013), a motivação não é algo que tem uma fórmula pronta ou algo que está igual todos os dias para todas as pessoas. Motivação vem de cada pessoa e muitas vezes não são apenas os fatores internos da organização que mandam, mas tudo aquilo que o colaborador vivencia fora dela e traz para dentro da empresa. Vergara (2003, p.42) afirma que, “ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação”.

Bergamini (1997) aponta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está se confundindo motivação com condicionamento, pois quando desaparecem esses fatores condicionantes, sejam eles, positivos ou negativos, essas pessoas param e para que elas movimentem-se novamente, são necessários novos fatores condicionantes, ou seja, novos estímulos.

Outro ponto levantado por Chiavenato é o ciclo motivacional que diz:

A motivação funciona de maneira cíclica. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alteram e repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. (CHIAVENATO, 2012, p. 234).

Citando ainda Chiavenato (2012), ele diz que as teorias baseadas nas necessidades humanas supõem uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades comuns a todas as pessoas, e que há sempre uma melhor maneira de motivar as pessoas devendo o gestor utilizar ferramentas de motivação de modo padronizado.

Para o autor,

Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento diante das diversas situações da vida. As necessidades ou os motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa (CHIAVENATO, 2012, p.232).

Muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas, e para se obter um alto desempenho funcional, três conceitos básicos estão presentes em qualquer uma das teorias motivacionais:

1. Conhecimento da motivação humana;
2. Capacitação das pessoas;
3. Oportunidades e desafios para que possam aplicar suas habilidades.

Lawer (1993 apud BRUNELLI, 2008) considera que a motivação seja um fator crítico para qualquer planejamento organizacional, e que é importante observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido em prol de evitar o impacto que terão sobre o comportamento individual e organizacional. Segundo o autor, é necessário compreender a teoria motivacional para se pensar sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse sentido, percebe-se que a tarefa do gestor não é motivar as pessoas que trabalham em uma organização, pois esse é um processo intrínseco de cada um, mas sim, tentar criar um ambiente motivador, no qual as pessoas busquem satisfazer suas necessidades próprias.

## Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Conforme citado por Chiavenato (2012), Frederick Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores, uma das teorias motivacionais mais exploradas atualmente, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho.

- *Fatores higiênicos* – estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de gestão que as pessoas recebem as condições físicas e do ambiente de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional entre outros. Como todas essas condições são de responsabilidade da empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle da pessoa são, portanto, fatores de contexto que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. A principal característica dos fatores higiênicos é que, quando eles são ótimos, conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consideravelmente a satisfação. Quando a elevam, não conseguem mantê-la elevada por muito tempo.
- *Fatores motivacionais* – estão relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados àquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização. A principal característica dos fatores motivacionais é que, quando são ótimos, elevam a satisfação das pessoas no trabalho.

## Teoria de Maslow

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow é baseada nas necessidades humanas. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência no comportamento humano. Segundo Bergamini, Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenham o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente

motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento (BERGAMINI, 1997 a, p. 71).

- *Necessidades fisiológicas* – constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação, de sono e de repouso, abrigo ou desejo sexual. As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.
- *Necessidades de Segurança* – constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra ameaça ou provação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível.
- *Necessidades sociais* – são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outra pessoa. São necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor.
- *Necessidades de estima* – são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a autoavaliação e a autoestima. Envolve a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração.
- *Necessidades de autorrealização* – são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.

## Teoria da Expectância de Vroom

A teoria de Vroom, formulada pelo psicólogo Victor Vroom, é mais uma das que buscam explicar a motivação humana, e tem enfoque nos estudos comportamentais do indivíduo em relação ao trabalho. Segundo Chiavenato (2012), a teoria sugere que a motivação é composta pelos desejos individuais e pela expectativa de alcançá-los e argumenta que, quando produzida em um indivíduo ocorre em função de três fatores determinantes:

1. *Expectativas*: os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente dentro da entidade.

2. *Recompensas*: a relação percebida entre a sua produtividade e o alcance dos objetivos individuais. Se uma pessoa tem por objetivo mais importante obter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais devido à recompensa percebida.

3. *Relação entre expectativas e recompensas*: a capacidade percebida de influenciar a sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço aplicado tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não percebe a relação entre nível de produtividade e recompensa.

## Teoria da Equidade



A teoria da equidade propõe que as pessoas são motivadas a buscar equidade social nas recompensas que elas esperam pelo seu desempenho. Para Mullins:

As pessoas avaliam suas relações sociais da mesma forma que compram ou vendem um produto. As relações sociais implicam um processo de intercâmbio, onde as pessoas esperam determinados resultados na troca de certas contribuições ou insumos. A teoria da equidade se baseia exatamente nesse conceito da teoria do intercâmbio. Por exemplo, um empregado pode esperar que a promoção seja o resultado (e o intercâmbio) justo por uma grande contribuição que ele deu para que fosse alcançado um grande objetivo organizacional (insumo) (MULLINS, 2004, P. 185).

Silva (2013) defende que o princípio da Equidade no serviço público dificilmente consegue ser aplicada, pois as pessoas normalmente não são remuneradas por sua capacidade ou por oportunidades que obtêm através de plano de carreira ou tempo de exercício do cargo e sim por favoritismo, devido a simpatia ou militância em algum partido político onde os melhores postos de trabalho normalmente são designados aos cargos de confiança das lideranças políticas. Isso traz grande desmotivação ao servidor público efetivo, que mesmo estudando e tentando crescer dentro da instituição pública não consegue uma oportunidade para mostrar suas competências e habilidades para exercer um outro cargo que não seja aquele para o qual teve sua aprovação em concurso.

## Desafio da Motivação no Setor Público

A motivação no setor público é algo desafiador, devido a diversas dificuldades como: identificação de quais são os reais agentes motivadores dos servidores, desenvolvimento de estratégias e implantação de programas que estimulem a motivação, e principalmente pelas características administrativas próprias do serviço público.

Garcia (2014) afirma que para que o Estado atinja suas finalidades e promova justiça social é essencial que toda a máquina administrativa trabalhe com eficiência. O interesse público relaciona-se com o bem comum, que é o verdadeiro fundamento que permeia a vida social e os fins do Estado que representa o interesse público com vertido para o Estado. Para o autor, 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. Para tanto, Cordeiro (2012) diz que em uma administração pública eficiente busca-se a satisfação dos destinatários do serviço público. Alguns fatores interferem negativamente ocasionando insatisfação, e nesse sentido, a falta de motivação, descompromisso, falta de profissionalismo dos servidores, bem como quando os interesses pessoais são colocados acima dos interesses institucionais, aparecem como o fatos que mais geram insatisfação dos destinatários do serviço público, e por sua vez, um desafio para o gestor.

Conforme colocado pelos autores anteriormente citados, a máquina administrativa governamental deve ter como interesse maior a prestação de serviços de excelência a toda população que dela necessitar, o contribuinte que paga seus impostos espera uma assistência de qualidade, como saúde educação, segurança pública, programas sociais dentre outras para que a sociedade possa funcionar da melhor maneira possível, assim se perceber que é através do labor do servidor público que se dá a efetivação das políticas públicas, é o servidor público que realmente coloca em prática tudo aquilo que foi planejado pelos políticos e gestores, daí a importância de se ter trabalhadores motivados para prestar um serviço com eficiência.

Certamente já se ouviu falar em alguma ocasião sobre o mal atendimento em uma instituição pública, morosidade, filas, demora para apresentar resultados e geralmente a resposta que se obtém dessas instituições é que falta pessoas para completar o quadro de trabalhadores, mas podemos perceber que muitas vezes não é o que acontece, existem inclusive muitas instituições cheias de funcionários. O que acontece é que existe uma baixa qualidade no atendimento, falta

capacitação e comumente desmotivação por parte do servidor. Muitas vezes os setores públicos agregam uma grande quantidade de funcionários realizando tarefas desnecessárias, consequência de incompetência gerencial, falta de tecnologias da informação e processos de trabalhos mal elaborados, dentre outros fatores, o que se conclui que o problema não é decorrente de falta de pessoal. O problema da aplicação pode ser um erro ao estimar, a quantidade, tipo de profissional e onde ele seria alocado nos editais de concurso público e processos seletivos.

Braga (2012) aponta como fator que embaraça os processos motivacionais, a busca das pessoas por concursos públicos levando-se em consideração somente os fatores ambientais (carga horária, estabilidade e salário), ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, ou seja, ignorando aquilo que realmente motiva o servidor. Isso gera armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia.

A motivação do servidor público não encontra amparo normativo, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. (OSBORDE; GAEBLER, 1994)

A carreira pública na contemporaneidade é muito almejada por grande parte da população pela tão sonhada estabilidade, como colocado acima, o candidato a vaga geralmente não leva em consideração as tarefas inerentes ao cargo e a falta de um plano motivacional destinado ao servidor público brasileiro, seja ele federal, estadual e municipal, o qual depois de estabilizado se encontra em uma rotina muitas vezes maçante sem muitos desafios nem possibilidades de ascensão, caindo em uma grande desmotivação, sem interesse em criar novas metodologias de trabalho, novas alternativas para problemas diários o que ocasiona em um serviço público burocrático no sentido cheio de entraves, moroso e pouco eficiente, causando insatisfação da população que procura atendimento, como coloca o autor a seguir:

Por excelência, o mecanismo de motivação, na administração pública burocrática é o da promoção por mérito em carreiras formalmente estabelecidas. Por meio desse mecanismo, em que o tempo, além dos custos, a avaliação de desempenho e os exames são essenciais, o administrador ascende de forma lenta na profissão... A segunda motivação é a da profissionalização do serviço público, não apenas por meio de concursos e processos seletivos, mas principalmente por um sistema de promoções na carreira em função do mérito acompanhadas por remuneração correspondentemente maior. Dada, entretanto, a dinâmica de desenvolvimento tecnológico das sociedades contemporâneas, esse sistema de carreira foi se tornando crescentemente superado[...]

Torna-se assim, essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não há dúvida de que a motivação positiva fundamental é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor. (CHIAVENATO, 2012, p. 203).

Vieira (2011) defende que a grande maioria das entidades públicas brasileiras enfrenta problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo. Podem-se citar alguns desses problemas, tais como: a) Incapacidade financeira da entidade estatal para a realização de novos investimentos urgentes e inadiáveis; b) Falta de efetividade organizacional, gerencial e estratégica da entidade estatal, em razão, entre outros aspectos, da interferência política, da descontinuidade na sua administração, e da fragilidade do poder institucional vinculado ao clientelismo e corporativismo; c) Vácuos tecnológicos e ameaça de sucateamento das instalações, em razão das baixas taxas de investimento líquido verificadas. Em síntese, a prestação de serviços pelo Estado à sociedade brasileira é criticável relativamente à comprovada lacuna de efetividade, isto é, de eficiência e eficácia. Isso proporcionaria ao Estado e às suas entidades, uma atuação orientada para a eficiência e eficácia, o que significaria promover a gestão efetiva com vista ao bom desempenho da Administração Pública no país.

Klein (2014) faz uma comparação entre organizações públicas e privadas quanto à

motivação e defende que diferentes fatores motivacionais podem gerar diferentes resultados organizacionais. Em toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, existe a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários e com a taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Organizações com elevados índices de insatisfação e evasão dificilmente irão obter bons resultados organizacionais. Uma pergunta pertinente então é: quais são os fatores motivacionais que afetam os níveis de retenção e satisfação de funcionários públicos? Responder a essa pergunta no contexto da administração pública brasileira contemporânea é fundamental, uma vez que o debate sobre retenção e satisfação de profissionais no setor público é um tema que vem ganhando destaque no contexto da chamada reforma gerencial do Estado.

Nesse cenário de administração pública, onde é mais difícil manter os agentes públicos motivados e com alta produtividade, surge uma situação desafiadora, em que o desempenho do setor público vem sendo pressionado pela comparação com o setor privado no que se refere à qualidade e custos dos serviços prestados, surgindo inovadoras e boas práticas de gestão.

Analisando o setor público como um todo o desafio da gestão de pessoas não é igual para todas as instituições públicas. As empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias, fundações e algumas secretarias ou ministérios estão tão avançados quanto na iniciativa privada, algumas empresas públicas têm mostrado interesse em profissionalizar seu quadro de pessoal, mas ainda falta muito para provocar uma motivação eficiente que cause uma mudança substancial na prestação de serviços públicos e que traga uma satisfação a sua população principalmente nas esferas estadual e municipal.

## A Motivação e o Clima Organizacional

Chiavenato (2012) diz que Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, pois o clima não poder ser tocado ou visualizado, apenas percebido pelas pessoas que nela trabalham. É o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização realizam seu trabalho. De acordo com Chiavenato (2012, p.229), “clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente de uma organização, ou seja, aos aspectos internos da organização que provocam diferentes espécies de motivação nos seus participantes”. Segundo o autor:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem conseqüências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2012, p.230).

Assim como ocorre em todas as organizações, no serviço público o clima organizacional também sofre crises e interfere diretamente no desempenho dos servidores. O diagnóstico de clima organizacional pode ser feito através da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), instrumento que ao ser aplicado de modo metódico, fornece ao gestor, parâmetros dos fatores que precisam ser trabalhados dentro da organização que esteja buscando eficiência, eficácia e qualidade. Assim, é de suma importância que se faça um estudo sobre o clima organizacional para que se possa encontrar a melhor maneira de adequar os servidores às suas atividades diárias, pois o comprometimento das pessoas com a organização depende do clima interno, de sua estrutura e, principalmente dos líderes no processo de mudança. O clima organizacional ruim pode ser influenciado por diversas causas, a desmotivação é apenas uma delas, assim como deficiência na estrutura física, atrasos nos pagamentos de diárias, veículos, capacitação, gestão, dificuldades de relacionamento interpessoal, entre outras, sendo que o serviço público pode possuir vários desses pressupostos favoráveis à crise.

Para Bergamini e Coda,

A Pesquisa de Clima Organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que



caracteriza tendências de sua satisfação ou insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. [...] O papel de pesquisas dessa natureza é tornar claras as percepções dos funcionários sobre temas e itens que, caso apresentem distorções indesejáveis, afetam negativamente o nível de satisfação dos funcionários na situação de trabalho (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 99).

A pesquisa de clima organizacional segundo Luz (1996, p.41), “[...] representa um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las”.

Não obstante à dificuldade de se detectar problemas com o clima organizacional devido à ausência de unidades administrativas que cuidem da gestão de pessoas, quando essa detecção ocorre, há ainda sérios obstáculos até que se consiga resolver as questões que estão prejudicando esse clima. Isso se deve principalmente porque diferente da gestão privada, no setor público há uma enorme morosidade para que as coisas se concretizem. Um clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, todavia, um ambiente com clima desfavorável é seguramente desmotivador e passível de insatisfação, daí a importância de um diagnóstico de clima, e mais ainda, de resolver as questões que estiverem influenciando negativamente, caso a análise aponte para um clima desfavorável.

## Estudos de Casos

Trabalhar com o tema motivação no serviço público é um grande desafio, tendo em vista as complexidades que envolvem o comportamento humano. Muitas são as publicações que abordam sobre o tema motivação nas organizações, mas poucas as que têm escopo prático aplicado ao setor público. Alguns referenciados a seguir, demonstram a complexidade e a importância do tema para eficiência e eficácia dos resultados finais de uma organização.

Brunelli (2008) realizou um estudo de caso na Secretaria Municipal de Administração de Porto Alegre com aplicação de questionários e adotou para a interpretação dos dados, basicamente, o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”. O estudo teve como objetivo analisar quais fatores organizacionais influenciavam na satisfação e motivação dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Administração. Segundo a autora os resultados obtidos foram:

Os resultados obtidos apontam que na motivação para o trabalho, os fatores que estão mais contribuindo são “responsabilidade, autonomia, participar nas decisões do setor e realização pessoal e profissional” e o de menor contribuição é “atenção da organização às idéias de inovação” e os fatores higiênicos “remuneração, decisões organizacionais e status no trabalho” são os que mais fortemente estão gerando insatisfação no trabalho, enquanto os fatores “relacionamento com a chefia, relacionamento interpessoal e estabilidade” são os que mais influenciam positivamente na satisfação e motivação dos servidores (BRUNELLI, 2008, p.5).

Gonzalez et al (2011) fez um estudo de campo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo, com o objetivo de compreender e descrever, como a pesquisa de clima organizacional pode ser uma ferramenta eficaz para o gestor. A amostra da pesquisa foi 30 dos 45 servidores, ou seja, aproximadamente 67% da população da instituição e os resultados mais relevantes apontados pelos pesquisadores, mostram que os maiores índices de insatisfação encontrados estavam relacionados, por ordem de importância, às seguintes variáveis: Fatores motivacionais (ausência de um plano de carreira, possibilidade de promoção, reconhecimento profissional, aproveitamento das potencialidades e reconhecimento) onde 77% dos entrevistados mostraram-se insatisfeitos; Salário totalizou 70% de índice de insatisfação; Reconhecimento obteve um resultado de 57% dos servidores insatisfeitos, comprovando que esse também é um dos fatores que motiva e impulsiona as pessoas Benefícios 47% dos servidores não tem uma percepção

favorável dessa variável. Trabalho realizado pelos servidores obteve um índice bastante elevado com 74% dos servidores insatisfeitos.

Outra pesquisa aplicada no setor público que pode contribuir para a análise dos fatores que influenciam na motivação dos servidores, foi realizada por Gomes e Quelhas (2003) em uma organização pública do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. A amostra pesquisada (20% da população) foi de 134 indivíduos de nível superior selecionados pelo processo de amostragem aleatório simples, excluídos os ocupantes de cargos de nível gerencial. O estudo foi fundamentado em duas teorias básicas, na teoria das necessidades de Maslow e, na teoria de motivação-higiene de Herzberg. A pesquisa objetivou:

1. Identificar o nível de satisfação dos funcionários no que se refere a: *Necessidades humanas básicas*, que são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização; *Fatores higiênicos* (ambientais), que compreendem a política e a administração do órgão público pesquisado, a supervisão, o relacionamento interpessoal, as Motivação dos recursos humanos no serviço público condições de trabalho, a remuneração, a vida pessoal e; *Fatores motivadores* (diretamente ligados ao trabalho que os funcionários executam), que contemplam o sentimento de realização, o reconhecimento recebido, a satisfação decorrente do trabalho em si, o sentimento de responsabilidade, a oportunidade de progresso funcional e a oportunidade de crescimento pessoal.

2. Destacar a influência na motivação dos funcionários decorrente do nível de satisfação dessas necessidades e fatores.

Os resultados encontrados indicaram: (1) que a propensão dos funcionários para manifestar comportamentos adequados aos objetivos organizacionais estava sendo influenciada, em termos relativos, positivamente pela satisfação referente às necessidades sociais e de auto-realização e negativamente pela insatisfação relacionada às necessidades fisiológicas, de segurança e de estima; (2) que, na motivação para o trabalho, o fator que mais estava contribuindo era realização e os de menor contribuição eram progressão funcional e crescimento pessoal; (3) que os fatores higiênicos remuneração, segurança e políticas administrativas eram os que mais fortemente estavam gerando insatisfação no trabalho, enquanto o fator relacionamento interpessoal é o que mais estava contribuindo para evitar essa insatisfação. Diante dos resultados encontrados, os autores afirmam que:

[...] em função do nível de satisfação observado tanto no que se refere ao conjunto das necessidades humanas básicas quanto no que concerne ao conjunto dos fatores higiênicos e motivadores, sugerem que a organização está sendo administrada de uma forma inadequada no que se refere aos aspectos relacionados com a satisfação e a motivação dos seus recursos humanos. O nível de satisfação constatado permite supor que o desempenho dos funcionários está sendo afetado negativamente e a eficiência e a eficácia da organização poderiam estar bem acima do atual patamar, caso as práticas de gestão, embora engessadas pela burocracia estatal, concedessem maior importância ao fator humano e aos aspectos que influem na sua satisfação e motivação. Os resultados apontam, portanto, no sentido da necessidade de uma mudança na forma de administrar a organização, de modo que a satisfação e a motivação dos funcionários passe a ser privilegiada e, conseqüentemente, o desempenho destes venha a ser otimizado e a eficiência e eficácia organizacionais sejam aumentadas. Para que tal mudança contemple o todo da organização e possa ser empreendida de forma segura e eficaz é necessário que seja subsidiada por adequada informação motivacional relativa ao todo dos seus recursos humanos (GOMES; QUELHAS, 2003, p.12).

## Considerações Finais

Qualquer organização, seja ela do setor público ou privado, é constituída por pessoas, e, para cumprir sua missão, é essencial que essas pessoas (colaboradores) estejam motivadas, que sejam

vistas e tratadas como parceiras que irão impulsionar a organização em busca do cumprimento dos seus objetivos.

Considerando que um dos princípios constitucionais do serviço público é o da *eficiência*, o qual determina que o administrador público deve fazer o melhor com os recursos que possui, e que para o cumprimento de tal, faz-se necessária a participação efetiva de colaboradores satisfeitos e motivados com a organização.

O objetivo desse estudo foi analisar quais os fatores organizacionais que mais influenciam, negativa ou positivamente, sobre a motivação dos colaboradores no serviço público. O conhecimento desses fatores dentro de uma instituição oferece ao gestor a oportunidade de intervenção objetiva e direta no processo de gestão de pessoas em prol de associar a produtividade dos talentos que nela se encontram aos seus objetivos organizacionais.

Levando-se em consideração os resultados apontados nos estudos de casos aqui citados, concluiu-se que os fatores que mais impactam sobre a satisfação e motivação dos servidores públicos são os fatores relacionados à recompensa, o reconhecimento, a valorização profissional e ao serviço realizado. Os resultados também demonstraram um alto nível de insatisfação com a política salarial, porém essa é uma variável que vai além da capacidade de intervenção por parte da gestão institucional, o que reforça a ideia da importância da gestão de pessoas em atuar de forma mais concisa sobre os demais aspectos que influenciam a motivação.

Além disso, concluí-se também através desses estudos, que a satisfação dos funcionários está diretamente relacionada à motivação deles, e que a motivação consequentemente afeta a produtividade e a qualidade do trabalho efetuado. Essa relação enfatiza a importância da necessidade constante de se manter uma boa percepção de clima organizacional, visando manter servidores satisfeitos e motivados, pois é na força de trabalho, no material humano que se encontra a chave para a prestação de um serviço eficiente e de qualidade.

Para concluir, ressalta-se a importância e a necessidade de pesquisas organizacionais que objetivem avaliar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores e que servirão de base para a gestão rever a relação entre os servidores e a organização. A pesquisa serve de subsídio para a elaboração de novos processos de trabalho, bem como, fortalecer os pontos positivos das instituições, de modo que a satisfação e a motivação dos funcionários passem a ser priorizadas e, como consequência, as organizações terão um melhor desempenho dos mesmos que afetará diretamente na eficiência e na eficácia destas.

## Referências

- AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Artigo: **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010. Disponibilidade em <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- BARBOSA, Evanir Lenhardt. **Controle interno da administração pública**: instrumento de controle e de gerenciamento. 2002. 72 f. Monografia (Especialização em Advocacia Municipal) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOMFIM, Betty Anubia Azevedo. **Clima organizacional e gspública** – um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. 2008. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008. Disponível em: <[http://btd.d.biblioteca.ufpb.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1535](http://btd.d.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1535)>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigo. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 14 abr. 2015.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. 90f. Trabalho de Conclusão

- de Curso (MBA em Gestão Pública) – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf)>. Acesso em: 25 de maio de 2015.
- CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Direito administrativo e administração pública**. 21ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Administração geral e pública**. 3ª edição. Editora Manole, 2012.
- CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros; OTTE, Janete; SANTOS, Elaine Garcia dos; NOVO, Luciana Florentino; SERPA, Rodrigo. **Desafios da gestão pública contemporânea: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense** – Ifsul. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97661>>. Acesso em: 07 abr. 2014.
- GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação do setor público: um desafio para administração pública eficiente**. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/imprimir/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em 01 mai. 2015.
- GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um Estudo de caso sob dois ângulos teóricos**. Artigo. 2003. Revista Eletrônica de Administração. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42647/27032>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso *et al.* **Pesquisa de Clima Organizacional: um estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280, v. 12, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>>. Acesso 07 abr. 2015.
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Motivação do serviço público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. In. Encontro da ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB1613.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf)>. Acesso em: 7 mai. 2015.
- LIMA, Maria Lucileide Mota. **Ser aprendiz de si mesmo: reflexões sobre o processo do autoconhecimento para o desenvolvimento humano das organizações**. Salvador. Quarteto, 2007.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2004.
- OSBORDE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Anais do Encontro Nacional de Administração Pública. Comunicação, 1994.
- PANTOJA, Maria Júlia; SOUZA, CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas: Bases Teóricas e Experiências no Setor Público**. Brasília: ENAP. 2010.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, Brasília, v.47, n.1. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>>. Acesso em: 28 mai. 2015.
- SCELSA, Bianor Cavalcanti; COSTA, Frederico Lustosa da. **Mudança Organizacional do Setor Público**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, pag. 82 a 106, nov/1990, jan/1991.
- SILVA, Priscila Pereira Cavalcanti; STEFANINI, Claudio José. **Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. Programa de MBA da Anhanguera de Sorocaba. – 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, Carolina Belli *et al.* **Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg – Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 28 mai. 2015.

Recebido em 29 de março de 2016

Aceito em 24 de maio de 2016