UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

JENNIFER MIRELLEN NASCIMENTO

MOTIVAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE AÇÕES MOTIVACIONAIS APLICADAS NO SETOR PÚBLICO

BAURU
2016

JENNIFER MIRELLEN NASCIMENTO

MOTIVAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA DE AÇÕES MOTIVACIONAIS APLICADAS NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Administração, sob orientação da Profa. M.ª Débora Scardine da Silva Pistori.

BAURU
2016

Nascimento, Jennifer Mirellen
N244m

Motivação: uma revisão bibliográfica de ações motivacionais aplicadas no setor público / Jennifer Mirellen Nascimento. -- 2016.
43 f. : il.

Orientadora: Profa. M.a Débora S. da Silva Pistori .

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Gestão de Pessoas. 2. Motivação. 3. Organizações públicas. 4. Servidor Público. I. Pistori, Débora Scardine da Silva. II. Título.

JENNIFER MIRELLEN NASCIMENTO

AÇÕES MOTIVADORAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências exatas e Sociais Aplicadas da Universidade do Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Profa. M.ª Débora Scardine da Silva Pistori.

Banca examinadora:

_____

Orientadora Profa. M.ª Débora Scardine da Silva Pistori
Universidade do Sagrado Coração

_____

Profa. M.ª Elizabete Aparecida Zambelo
Universidade do Sagrado Coração

_____

Profa. Esp. Elza S. Yamada Inoue
Universidade do Sagrado Coração

Bauru, 14 de junho de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois só Ele é digno, e só Ele sabe pelo que passei para chegar até aqui, com o coração muitas vezes dolorido sem esperanças de que daria certo, que mesmo sem eu merecer com minha falta de fé, tem me abençoado, renovando minhas forças a cada dia e me fazendo acreditar que as coisas podem melhorar se persistirmos.

A minha linda e guerreira mãe Neia Silva pela paciência comigo e com meus filhos, pelas noites que cuidou deles sem medir esforços, por sempre estar me encorajando a continuar mesmo quando eu não queria.

Aos meus amigos em especial Lucas Santos por ler e reler esse trabalho tantas vezes sem nunca reclamar, muito pelo contrário, dar ótimas ideias,ao meu amigo Maicon Ferrari pelo grande auxílio no abstract e aos meus colegas de trabalho por me deixarem usar o computador (risos) e pelas várias opiniões Alan Capelino, Silviana Rodrigues, Naiara Luz, Maiara Fávero e Bruno Godoy.

Aos meus familiares, principalmente a Cintia Gracioli e meu irmão Jonathas Nascimento por me incentivar sempre.

Nunca deixarei de agradecer aos meus filhos Julio Cesar e Maria Julia por entenderem quando eu dizia “a mãe precisa ir pra escola para conseguir um emprego melhor”, presentes de Deus para minhavida, o que me faz querer sempre buscar o melhor, ou seja, o que me motiva.

Também a minha professora e orientadora por me ajudar tanto, mesmo eu sendo tão enrolada às vezes.

A coordenadora do curso, professora Bete, por ter ajudado sempre que a procurei.

Muito obrigada!

“Muitos propósitos há no coração do homem, mas o conselho do Senhor permanecerá.” (BÍBLIA, 2001, p.628)

RESUMO

Hoje é muito comum ouvir as empresas preocupadas com a motivação de seus colaboradores, até porque, vários estudos mostram que o nível de satisfação dos mesmos interfere positiva ou negativamente nos resultados. Importante ressaltar que esse tipo de preocupação da área de Recursos Humanos (RH) nas organizações, não ocorre somente no setor privado, ao passo em que a motivação, ou melhor, a falta dela, também merece atenção no setor público, sendo esse, o foco do presente estudo. Com a crise financeira em que o país vive a procura por uma oportunidade no setor público parece aumentar, pois, o mesmo oferece a estabilidade desejada pelos mais diversos profissionais. A evolução na área de RH que no passado estava voltada basicamente para a confecção da folha de pagamento e demais assuntos burocráticos, fez com que atualmente, se ocupe muito mais com a condição humana daqueles que fazem parte da empresa. A partir do segundo capitulo foi apresentado o referencial teórico, ou seja, onde dá a estrutura das pesquisas realizadas e apresenta os conceitos sobre a administração pública e os recursos humanos, o comportamento humano, desempenho e a motivação e suas teorias. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica, sendo ainda, classificada como exploratória e qualitativa. Houve ainda, com base em artigos, a busca por relatos de empresas do setor público que investiram na motivação e a demonstração dos resultados alcançados, esses apresentados no quarto capitulo em diante foi mostrado exemplos onde a administração pública de instituições que se preocuparam em aplicar programas que avaliam e auxiliam o servidor. Com tudo isso, os investimentos em pessoas possibilitam o crescimento tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Conclui – se então que as empresas públicas estão ficando mais interessadas no que tange a situação do servidor público, estão ouvindo mais, buscando aprimoramentos para melhor desenvolve-los, e com isso deixando-os motivados. O servidor público, segundo as pesquisas, busca principalmente reconhecimento e melhores salários, o que seria cômodo para a instituição era aplicar mais questionários e aderir, para quem se interessasse capacitações da área atuante, o que ajudaria no plano de carreira e junto motivaria o servidor.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Organizações Públicas. Servidor Público.

ABSTRACT

Today it is very common to hear enterprises concerned with the motivation of its employees, even because, several studies show that the level of satisfaction of the same interferes negatively or positively in the results. Important to emphasize that this type of concern in the area of Human Resources (HR) in organizations, not only occurs in the private sector, to step in which the motivation, or better, the lack of it, also deserves attention in the public sector, being this, the focus of the present study. With the financial crisis in which the country lives the demand for an opportunity in the public sector seems to increase, because the same offers the desired stability by more different professionals. The evolution in the HR area which in the past was facing basically for the confection of the payroll and other bureaucratic affairs, made that currently, if occupies much more with the human condition of those who are part of the company. From the second chapter was presented the theoretical reference, i.e. where gives the structure of researches carried out and presents the concepts on public administration and human resources, human behavior, performance and motivation and their theories. The methodology used was the brief bibliographical research, being still, classified as exploratory and qualitative. There was also, on the basis of articles, the search for reports of public sector companies that invested in motivation and the demonstration of the results achieved, this presented in the fourth chapter the face was shown examples where public administration of institutions that bother to implement programs to assess and help the server.
It is noticed with all this, that the investment in people allow growth for both individuals and organizations.

Keywords: Management of People.Motivation. Public Organisations. Public server.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10

1.1 OBJETIVOS 11
1.1.1 Objetivo geral 11
1.1.2 Objetivo específico 11
1.2 JUSTIFICATIVA 11

2 REFERENCIAL TEÓRICO 13

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E RECURSOS HUMANOS 13
2.2 COMPORTAMENTO HUMANO 15
2.3 DESEMPENHO 17
2.4 MOTIVAÇÃO 18
2.4.1 Teorias da motivação 20
2.4.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow 20
2.4.1.2 Teoria dos dois fatores 23
2.4.1.3 Teoria X e Teoria Y 24
2.4.2 Teorias contemporâneas de motivação 25
2.4.2.1 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC 25
2.4.2.2 Teoria da expectância de Vroom 27

3 METODOLOGIA 28

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE CASES SOBRE MOTIVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL 29

4.1 APRESENTAÇÕES DE CASES SOBRE A DESMOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO 29
4.1.1 Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul 29
4.1.2 Uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná 32
4.2 APRESENTAÇÃO DE CASES DE SUCESSO NA GESTÃO PÚBLICA 33
4.2.1 Prefeitura Municipal de São Paulo 33
4.2.2 Universidade Corporativa Banco do Brasil 34
4.2.3 Secretaria municipal especial de planejamento e gestão de uma prefeitura do fluminense 35

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 39

REFERÊNCIAS 40

1 INTRODUÇÃO

Muitas vezes quando se discute sobre o serviço público, bem como sobre o próprio servidor público, o mesmo acaba sendo taxado como preguiçoso, folgado e até mesmo aquela classe de trabalhadores que não atuam com muita vontade, “o servidor público brasileiro possui, portanto, uma imagem estereotipada, com forte apelo negativo” confirma Carneiro (2006, p. 25). Mas será que tal generalização está correta, ou na verdade, a própria administração pública peca em não desenvolver práticas que estimulem seus trabalhadores a se sentirem mais motivados e ações que lhe ofereçam um maior impulso ou até mesmo, maior vontade de trabalhar e oferecer o melhor de si naquilo que está realizando?

Não é de hoje que a palavra motivação possui um lugar permanente na pauta das empresas privadas. Muito se fala a respeito de métodos motivacionais, teorias que visam ajudar as empresas a não perderem seus colaboradores para a concorrência ou até mesmo, perdê-los para o próprio desânimo, como diz Daft (1999, p.318), “empregados desmotivados trabalham o mínimo possível, causando queda na qualidade de produtos, e a empresa sofre com a perda de sua força”.

Além de ser um problema bastante enfrentado pelo setor privado, a motivação, ou melhor, a falta dela, também merece atenção no setor público e esse é exatamente o foco do presente trabalho.

Quando se trabalha em uma empresa privada, busca-se sempre ser reconhecido, até porque corre-se o risco de alguém se destacar mais, deixando vulneráveis aqueles que possuem baixo desempenho. Porém, no setor público essa situação pode ser diferente, pois, segundo art. 41. da Constituição Federal (BRASIL,1988), “são estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público”, ou seja, após os três anos do estágio probatório o servidor público estável tem garantida sua estabilidade, exceto por sentença judicial ou processo administrativo, o que não vem ao caso. Essa questão pode fazer com que esses servidores se acomodem e não busquem a eficiência nos processos. Há ainda, a troca frequente de gestores a cada ano eleitoral, o que desmotiva, e faz com que a pessoa entre no automático, ou seja, perca sua cognição que, segundo Chiavenato (2009, p.48) define,“é a maneira pela qual uma pessoa percebe e interpreta a si própria ou seu meio externo”, e complementa em outra obra dizendo que,

> o sistema cognitivo de cada pessoa inclui seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. (CHIAVENATO, 2010, p.296).

Dentro deste contexto, este estudo pretende responder ao seguinte questionamento:O que fazer para que as pessoas não se sintam tratadas como recursos? Quais os métodos que podem ser utilizados para motivar esses funcionários do setor público?

1.1 OBJETIVOS

Para melhor contextualizar o estudo, seguem objetivo geral e específico.

1.1.1 Objetivo geral

Buscar através de pesquisa bibliográfica, sugestões que possam contribuir para a melhoria geral dos setores públicos no que tange a motivação dos servidores.

1.1.2 Objetivo específico

a) apresentar os temas que embasem este estudo;
b) mostrar o que pode interferir na motivação do funcionário público;
c) apresentar casos de sucesso na aplicação de programas motivacionais;

1.2 JUSTIFICATIVA

Como pode ser visto nos jornais, revistas, na televisão ou até mesmo no dia a dia, atualmente existe por um complicado período de crise, onde o nível de desemprego tem aumentado cada vez mais, segundo a Pesquisa Mensal de Emprego (PME), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016, citado por SALES, 2016), “a taxa de desemprego de seis grandes regiões metropolitanas do país aumentou para 7,6% em janeiro”, e para reforçar, Rizzo, Correa e Ribeiro (2016) dizem que, “vagas somem e o Brasil ruma para os 10

milhões de desempregados”,apesar de ser algo que vem acontecendo há tempos, como citou Chiavenato (2010, p.22), “Pessoas e organizações estão preocupadas com o alto índice de desemprego”.

Sendo assim, a procura por uma oportunidade no setor público também aumenta, já que o mesmo oferece, além de outras coisas, a estabilidade que todo responsável familiar busca, principalmente em tempos de crise como nosso país enfrenta atualmente.

Talvez a extensa luta para conseguir iniciar uma carreira pública faz com que a pessoa acabe não se atentando na qualidade de vida que pode vir a ter futuramente. O presente estudo mostrará os benefícios da motivação para o servidor público, bem como algumas ações que as empresas podem adotar para que obtenham melhores resultados em sua Gestão de Pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende apresentar os temas mais relevantes e que contribuem para este trabalho de conclusão de curso. São eles:administração pública e recursos humanos, comportamento humano, desempenho, motivação e algumas teorias da motivação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E RECURSOS HUMANOS

A administração pública, bem como o servidor público, está previsto na Constituição Federal de 1988 entre os artigos 37 aos 41. Mesmo que ao longo dos anos várias emendas ao texto tenham sido realizadas, ainda se vê um sistema defasado que precisa ser reformulado com maior profundidade. Analisando este contexto, percebe-se que todo processo de mudança, e transformações nas organizações públicas ainda será assunto para ser tratado no longo prazo.

Dessa forma, os municípios que tem autonomia para fazer as próprias leis, claro, respeitando a hierarquia estadual e federal, devem trabalhar para a democratização e a relevância do desenvolvimento dos recursos humanos, em razão de que, segundo Coelho (2004, p. 104):

> As organizações públicas têm sido forçadas a encontrar maneiras de competir com o setor privado no recrutamento dos poucos talentos remanescente no mercado. Por razões políticas, uma organização pública não pode oferecer salários extremamente altos e “incentivos” exorbitantes. Uma organização pública pode, por outro lado, estimular um sentimento de orgulho no serviço público e fazer investimentos ativos no desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo.

E como confirma Cardoso (2012) “a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para a utilização de ferramentas já empregadas no setor privado”, ou seja, deve-se lutar para implantar recursos que ajudem a capacitar os servidores, estimulando sua, criatividade e assim, instituindo condições estruturais, sociais e psicológicas para o desenvolvimento das pessoas para que deste modo, cooperem mais ativamente, com a esfera pública. Como diz Silva (2006, p. 28): “funcionários capacitados e motivados que se veem diante da oportunidade de “pensar” e não

apenas de executar tarefas trazem mais qualidade nos serviços oferecidos pelo setor público", (grifo do autor).

Ferreira (2011, p. 9) contribui citando que o trabalho executado pelos servidores vem "influenciando até mesmo na análise de governabilidade e sua aceitação pela população, porque demonstra o nível de capacidade de um governo".

O sistema de governança com estruturas burocráticas e centralizadas faz com que o gestor público invista apenas na infra-estrutura deixando de lado a qualidade de vida de seus colaboradores.

Souza (c2016) justifica dizendo que,

> A prática revela a criação de cargos sem qualquer planejamento orgânico, "elaborados em cima da hora", com projetos de lei mal redigidos e mal processados, muitas vezes "copiados" de outras instituições públicas, sem qualquer encaixe ou adaptação à realidade e à cultura da organização pública que o recepciona. Não é por acaso, portanto, que prefeituras pagam horas extras para determinadas categorias funcionais com habitualidade, que a prática do desvio de função é comum, que as pessoas, na administração pública, não se sentem valorizados e reconhecidos, que o gestor público se sente impotente para gerenciar a área de recursos humanos, que registros de admissões são questionados pelos tribunais de contas e que o estágio probatório é trabalhado apenas no plano formal.

Interpretando o contexto explicitado até o momento, percebe-se que mesmo com planos de reformas, o gestor público fica em uma posição que torna difícil a decisão de priorizar o desenvolvimento de pessoas, sendo assim, aqueles que têm interesse e buscam aprimoramentos acabam sobrecarregados com atualizações de programas, reuniões, responsabilidades, etc.. Por outro lado, aqueles que se acomodaram com a estabilidade, ficam ociosos, ou realizam menos do que poderiam abrindo assim um espaço para as famosas e generalizadas críticas públicas.

Porém, como já foi ressaltado pelos autores, a competitividade faz com que, os gestores se atentem às necessidades dos colaboradores, mesmo tendo prioridades diferentes. A partir do momento que a organização comece a oferecer algo que mexa com a necessidade de estima, ou seja, que faça com que o servidor se sinta valorizado, o mesmo pode vir a querer buscar sempre mais reconhecimento, bonificações, candidatura em processos internos, ou seja, tudo que de alguma maneira o faça sentir-se acima da média.

Na sequência, o estudo contemplará um pouco do comportamento humanos nas organizações.

2.2 COMPORTAMENTO HUMANO

Há várias possibilidades para o comportamento humano ser estudado, e de alguma maneira, especialmente neste século, este tema tornou-se relevante principalmente na área da Gestão de Pessoas.

Elton Mayo através de sua experiência de Hawthorne deu fundamento aos princípios básicos da Escola das Relações Humanas, e mudou o enfoque da Ciência da Administração que antes era baseada em recompensas financeiras, e hoje o homem valoriza mais recompensas sociais e simbólicas. Segundo Chiavenato (2003) a experiência foi dividida em 4 partes, concluindo que o nível de produção é resultante da integração social e o comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo.

É muito complexo querer definir o comportamento humano como um todo, até porque, como diz Chiavenato (2003, p. 117), o mesmo "é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa", ou seja, acredita-se que o homem é moldado de acordo com o local de convívio através de necessidades ou motivos que o levam a fazer algo (de modo consciente ou não), como confirma Bergamini (1982, p.91):

> a atitude de um indivíduo é função de sua relação dinâmica com os diferentes aspectos da situação social que assume – é, portanto, o ambiente que coloca o indivíduo em um determinado estado de espírito.

Um dos autores que explorou o comportamento humano foi Kurt Lewin que desenvolveu a Teoria de Campo, onde, segundo relata Aguiar (1980, p.55) "é um método de analisar relações causais e de construir constructos científicos, podendo ser utilizada nos diferentes ramos da Ciência". Por sua vez, Chiavenato (2009, p. 50) cita que a teoria de campo de Lewin depende de dois fatores:

> 1. O comportamento é derivado da totalidade dos fatos e eventos coexistentes em determinada situação. As pessoas comportam-se em face de uma situação total (*Gestalt)* envolvendo fatos e eventos que constituem seu ambiente.

> 2. Esses fatos e eventos apresentam a característica de um campo dinâmico de forças, no qual cada fato ou evento tem uma inter-relação dinâmica com os demais, influenciando-os ou sendo influenciado por eles. Esse campo dinâmico produz o chamado campo psicológico de cada pessoa, que é um padrão organizado das percepções de um indivíduo, ajustando sua maneira de ver e perceber as coisas no ambiente ao seu redor.

Em outra obra, Chiavenato (2003, p. 117) explica o comportamento humano segundo a equação desenvolvida por Lewin: “C = f (P, M) onde o *comportamento* (C) é *função* (f) ou resultado da interação entre a *pessoa* (P) e o *meio ambiente* (M) que a rodeia”, ou seja, a pessoa em certo local (meio ambiente), com determinada função, resulta em um comportamento, portanto, provavelmente, se mudá-la de local ou função haverá um comportamento diferente.

Segundo Bergamini (1986, p.25), “A grande dificuldade encontrada quando se está estudando qualquer aspecto do comportamento humano reside, sobretudo no tipo de dados com os quais se está trabalhando”, isto é, o ambiente em que vive, trabalha, estuda, cada um altera de alguma maneira o comportamento.

Porém é incompreensível a natureza do homem, como confirma Chiavenato (2010, p. 261) onde“estabelece que a natureza humana é complexa demais para ser explicado por apenas um motivo”. Com isso surgem pautas de estudo e suposições sobre o comportamento das pessoas, como citados também por Chiavenato (2010, p. 296) sendo:

> 1) *O comportamento humano é causado.* Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade quanto o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
> 2) *O comportamento humano é motivado.* Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo.
> 3) *O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais.* Subjacente a todo comportamento, existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos comportamentais.

Deste modo, percebe-se a complexidadedo tema e sua importância para que os líderes possam atuar com maior assertividade junto a suas equipes. Ou seja, se o comportamento humano é influenciado pelo ambiente, o inverso também ocorre, pois quando as pessoas em geral encontram-se desmotivadas, há um clima de insatisfação que pode influenciaro desempenho e consequentemente os resultados da organização.

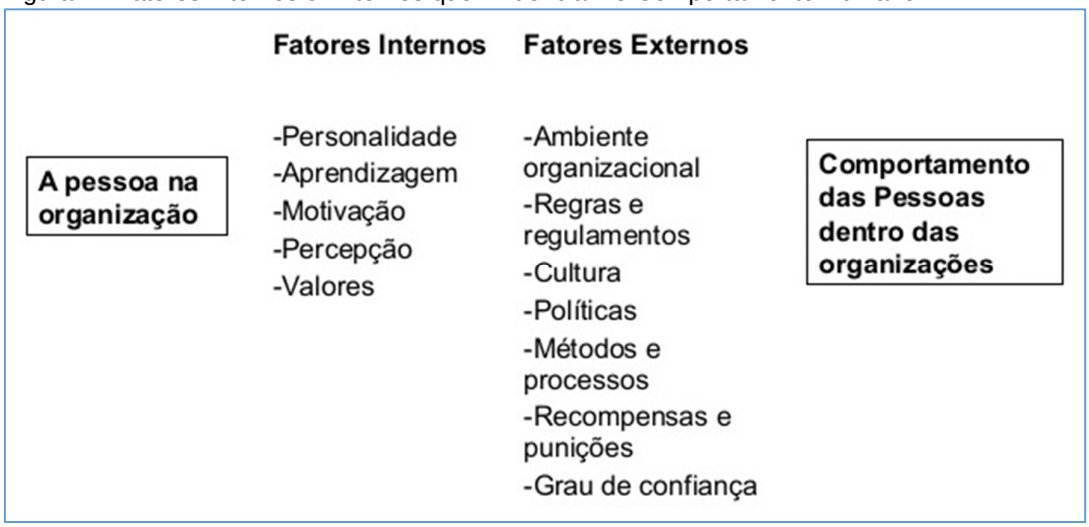
2.3 DESEMPENHO

Neste contexto não há como deixar de falar sobre o desempenho, que, segundo Tadin, Rodrigues, Dalsoquio,et al.(2005, p. 42) é definido como:

> (...) é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos).

Para melhor entendimento, segue figura ilustrativa:

Figura 1 - Fatores Internos e Externos que influenciam o Comportamento Humano



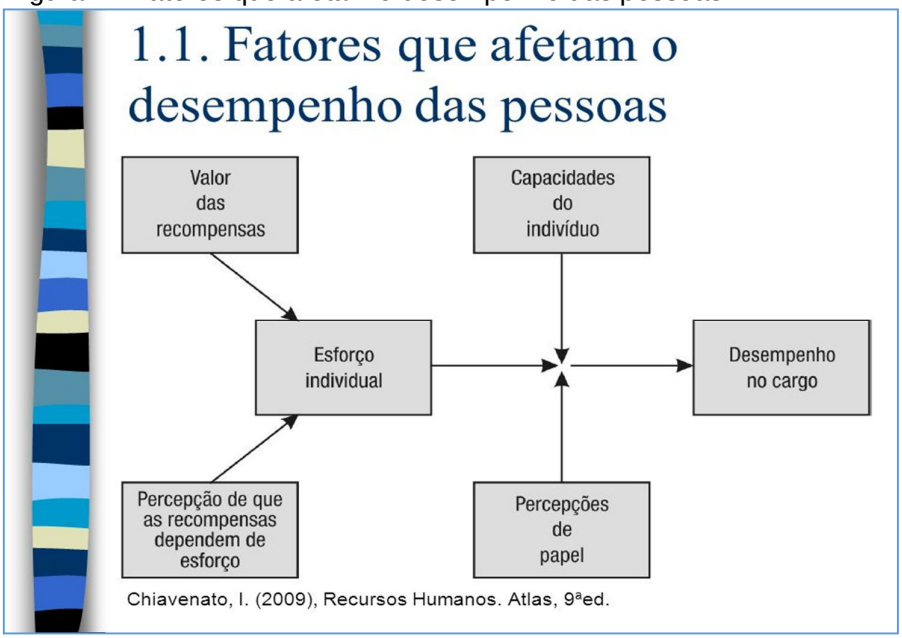
Fonte:Fatores... (2015).

Percebe-se o quanto as empresas devem se atentar para essas questões que parecem num primeiro momento ser irrelevantes, mas que muitas vezes com a implantação de pequenas melhorias no ambiente de trabalho podem estimular maior interesse nos colaboradores em executarem um bom trabalho.Essa é uma das razões para se preocupar com seu desempenho, até porque acredita-se que quando a performance na execução do trabalho diminui, algo com o funcionário pode estar errado.

Segundo Chiavenato (2010, p. 240) “O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje”.

A figura 2 mostra alguns dos fatores elencados pelo mesmo autor e que afetam o desempenho das pessoas.

Figura 2 - Fatores que afetam o desempenho das pessoas.



Fonte: Administração... (2016)

Entende-se, portanto, que o desempenho vem de um esforço individual, somado às capacidades e percepções de cada pessoa, devido a isso, os estudos sobre a motivação humana tornam-se essenciais em todas as organizações.

2.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema complexo e desafiador no ambiente organizacional. Existem várias teorias que explicam as causas dos fatores motivacionais dentro deste contexto.

Como citado por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.145),

> Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa. Afinal de contas, o que faz com que alguém perca uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também com que uma pessoa se sinta desafiada a dar resposta a um problema matemático de difícil solução e não consiga desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto uma outra diante do mesmo problema decida procurar por colegas que possam lhe ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução? Os psicólogos acreditam que grande parte

> das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado de motivação.

Ou seja, a motivação é algo que faz parte da nossa vida, do nosso dia a dia, é ela que nos leva a estudar, trabalhar, levantar cedo mesmo estando cansado, como diz Chiavenato (2009, p. 50), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”, porém por mais que interesse a vários administradores, estudar a motivação tem sido complexo, segundo Maximiano (2008, p.249),

> O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Silva (2008, p.203) resume dizendo que, “o estudo da motivação refere-se basicamente às razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo”.

Existem várias especificações sobre o real significado de motivação, Daft (2010, p. 720) diz que, “a motivação refere-se às forças internas ou externas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para perseguir certo curso de ação”, já para Silva (2008, p. 202),

> a motivação pode ser descrita como direcionamento e a persistência da ação. Isso está relacionado com a escolha que as pessoas fazem de determinado curso de ação, em detrimento de outros, e porque continuam com a ação escolhida, muitas vezes por um longo período, enfrentando muitas dificuldades.

Para Salanova, Hontangas e Peiró, (1996, citado por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos 2004), “motivação pode ser definida como ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

Maximiano (2010, p. 259) publicou que,

> As primeiras hipóteses sobre o conteúdo da motivação foram propostas pelos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade. As mais sofisticadas teorias continuam a se inspirar nessas antigas idéias, que reconhecem três tipos principais de motivos: a motivação do ganho material, a motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal.

Com todas essas especificações chega-se à conclusão de que o homem pode ser motivado de diversas formas e fatores, porém como Maximiano (2008, p.250) diz, “não há um estado geral de motivação”, e sim necessidade de algo, como confirma Daft (2010, p. 720),

> As pessoas têm necessidades básicas – por comida, realização ou ganho monetário – que se traduzem em uma tensão intima que motiva comportamentos específicos com os quais satisfazer a necessidade. À medida que o comportamento é bem-sucedido, a pessoa é recompensada no sentido de que a necessidade é satisfeita.

Chiavenato (2010, p. 261) diz que,

> Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenhoatual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

Ou seja, não há nenhuma explicação exata sobre o que realmente é motivação ou o que faz uma pessoa se sentir motivada, até porque necessidades todos têm, mas a escolha de como prioriza-las é individual e varia de acordo com diversos fatores.

2.4.1 Teorias da motivação

Existem diversas teorias sobre necessidade *versus* motivação, aqui serão citadas as principais encontradas na pesquisa.

2.4.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A primeira, provavelmente a mais conhecida, a teoria de Abraham Maslow, que propôs, segundo Silva (2008, p.210).

> que as necessidades básicas fossem estruturadas em uma hierarquia de predominância e probabilidade de surgimento. Ele estabeleceu sua teoria com base na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir suas necessidades mais imediatas.

Essas necessidades são divididas em cinco grupos, que segundo Daft (1999, p. 320) são: “necessidades fisiológicas, de segurança, participação, estima e auto-realização”.

Para melhor entendimento será esclarecido cada um, sendo necessidades fisiológicas as necessidades básicas do homem comida, água e sexo. Já no cenário organizacional, elas se refletem nas necessidades do aquecimento adequado, ar e no salário básico para assegurar a sobrevivência; as necessidades de segurança são aqueles de um ambiente físico e emocional seguro, protegido e livre das ameaças, em um ambiente organizacional, as necessidades de segurança refletem as necessidades de empregos seguros, benefícios suplementares e segurança no trabalho. Necessidades de participação, ou necessidades sociais, são necessidades que representam o desejo de ser aceito no ambiente por nossos colegas, de ter amizades, de fazer parte de um grupo e ser amado, isto inclui também na organização que é o desejo de bons relacionamentos com colegas de trabalho, de participação em grupo de trabalho e de um relacionamento positivo com supervisores. Necessidades de estima, ou autoestima, é a autoimagem positiva e de receber atenção, reconhecimento e apreciação dos outros. Dentro das organizações, as necessidades de estima refletem uma motivação pelo reconhecimento, aumento de responsabilidade, status elevado e recebimento de créditos pelas contribuições à organização. Necessidades de auto realização, é a mais alta categoria de necessidades, referem-se ao desenvolvimento do potencial pessoal completo, ao aumento da competência e a tornar-se uma pessoa melhor. As necessidades de auto-realização podem ser satisfeitas na organização dando às pessoas oportunidades de crescerem, serem criativas e de adquirirem treinamento para tarefas desafiadoras e progredirem.

Na base da pirâmide estão às necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

Para facilitar o entendimento, segue abaixo (figura 3) a pirâmide da hierarquia de Maslow:

Figura 3 - Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: A pirâmide... (c2008-2012).

Vê-se claramente, que essa pirâmide é dividida em dois grupos que vistos de modo crescente, podem ser divididos em necessidades inferiores (fisiológicas e segurança) e as necessidades superiores (sociais, auto-estima, auto-realização).

Segundo Maslow (2000, citado por Neto e Canuto 2016, p. 88), “as pessoas tendem a se preocupar com as necessidades mais nobres, ou mais acima na pirâmide, somente após verem satisfeitas as necessidades que estão abaixo”. Sendo assim, depois de perceberem que as necessidades inferiores estão completas (comida, casa, segurança física, estabilidade no emprego, etc.), ao invés de sentirem-se satisfeitos, a vontade humana automaticamente busca mais, ou seja, começa a buscar pelas necessidades superiores, que são mais íntimas como ter amigos, frequentar clubes, ser reconhecido, ter status, poder, sensação de paz de espírito, etc.

Como exemplo de como isso se materializa nas organizações, o autor Daft (2010, p. 724) cita uma experiência real conforme segue:

> Um estudo profissional de um departamento de produção de uma importante companhia de assistência à saúde no Reino Unido fornece algum suporte à teoria de Maslow. A maioria dos trabalhadores da linha de

> frente enfatizou que trabalhava na companhia, em primeiro lugar, por causa do bom salário, benefícios e segurança do emprego. Portanto, o nível mais baixo das necessidades fisiológicas e de segurança era satisfeito. Quando questionado sobre suas motivações, os funcionários indicaram a importância dos relacionamentos sociais positivos tanto com os colegas quanto com os supervisores (necessidades de pertencimento) e um desejo por respeito e reconhecimento maiores por parte dos gerentes (necessidades de estima).

Esse comportamento individual é explicado por Aguiar (1980, p.147):

> o homem se realiza á medida que tem condições de desenvolver-se física, psicológica e socialmente. Esse desenvolvimento vai beneficiar não só o ser humano individualmente, como também as organizações e a sociedade em geral, isso porque, à medida que os indivíduos se tornam mais capazes, tanto física como mentalmente, as suas realizações serão qualitativamente superiores. Entretanto, as organizações devem possibilitar condições de trabalho que permitam esse desenvolvimento.

Dando sequência a esse estudo, outras teorias também explicam o tema motivação.

2.4.1.2 Teoria dos dois fatores

A segunda teoria a ser citada é a de Frederick Herzberg, sendo elas a distinção entre a satisfação e a motivação no trabalho, dado o nome de fatores higiênicos e fatores motivacionais que segundo Aguiar (1980, p. 149) diz,

> Os fatores que levam à satisfação no trabalho são denominados fatores higiênicos [...] Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Para melhor entendimento os dois fatores serão explicados separadamente.

Segundo Chiavenato (2010, p. 300), “os fatores higiênicos não estão sob controle do individuo, pois são administrados pela empresa”, ou seja, a satisfação de continuar trabalhando depende do que a empresa oferece, por exemplo, salários, benefícios sociais, a supervisão, a liderança, como recebe as ordens, condições físicas de trabalho, normas de convivência da empresa, clima organizacional, relações entre os chefes e os funcionários, tudo que de alguma maneira possa evitar a insatisfação do individuo, que consequentemente não terá atitudes negativas.

Bergamini (2008, p.155) explica que, “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”.

A partir disso, entende-se então que as atitudes do líder da empresapodem refletir na conduta do colaborador.

Já os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos segundo Chiavenato (2010, p.301), “estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa”, sedo assim estão sob o controle do individuo e abrangem os sentimentos e/ou necessidades de realização pessoal, crescimento individual e reconhecimento profissional. Os fatores motivacionais são para Aguiar (1980, p.149), “a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a inovação no trabalho”, ou seja, deixar cada um responsável por algo específico, ter um espaço para ouvir e discutir as opiniões, oferecer oportunidades de promoções, entre tantas outras formas positivas, que façam com que o funcionário se sintareconhecido e valorizado, satisfeito com seu ambiente de trabalho e consequentemente motivado.

De acordo com Araújo (2006, p. 51)

> “a motivação intrínseca é caracteriza pela auto-motivação, ou seja, [...] os responsáveis pelas organizações precisam ter em mente que ninguém motiva ninguém e, sendo assim, o que devem fazer é proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização, e por intermédio das habilidades e competências de ambas alcançarão maior e melhor desenvolvimento.

2.4.1.3 Teoria X e Teoria Y

Outra teoria relevante é a de Douglas McGregor que como Maslow, acredita que a cada necessidade satisfeita surge outra em seu lugar.

Segundo Bergamini (1982, p.119)

> Em todos os trabalhos publicados por McGregor, sente-se que ele estava principalmente preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais em especial. Portando, parte de uma posição de crítica à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa, propondo que cada um por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa. Se isso não ocorrer, muito provavelmente o problema esteja na própria organização e não no indivíduo (Bergamini 1982).

McGregor denomina duas posições para considerar o comportamento motivacional do homem, sendo a teoria “X” que são segundo Bergamini (2008, p. 150):

> - O homem comum é por natureza indolente – trabalha o menos possível.
> - É desprovido de ambição, detesta a responsabilidade, prefere ser conduzido.
> - É essencialmente autocêntrico – indiferente às necessidades organizacionais.
> - É naturalmente avesso a mudanças.
> - É crédulo, pouco inteligente, presa fácil do charlatão e do demagogo.

Alguns executivos que seguiam a Teoria X deixavam de confiar em seus subordinados, acreditando que os empregados não faziam um bom trabalho, a não ser que fossem controlados de forma taylorista.

Quanto à teoria “Y”, Bergamini (1982, p.94) diz,

> 1 – O esforço físico e mental para o trabalhador é tão natural como a diversão e o repouso. A pessoa comum não tem aversão ao trabalho; pelo contrario, este pode ser uma fonte de satisfação se as condições forem favoráveis.
> 2- O controle externo não é a única forma de conseguir esforço. A pessoa exercerá auto direção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais ela estiver comprometida.
> 3- A recompensa mais significativa para se obter essa “entrega” é a satisfação da necessidade de auto-realização.
> 4- O ser humano comum, sob condições propícias, aprende a não só aceitar, como a procurar responsabilidades.
> 5- Há muito mais pessoas do que se pensa que podem contribuir criativamente para a solução de problemas de organização.
> 6- As potencialidades da pessoa comum não estão sendo empregadas na sua totalidade.

2.4.2 Teorias contemporâneas de motivação

Além das já citadas, surgiram às chamadas Teorias Contemporâneas de Motivação que segundo Vieira, Boas, Andrade,et al. (2011, p. 13) “são chamadas de contemporâneas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação das pessoas”.

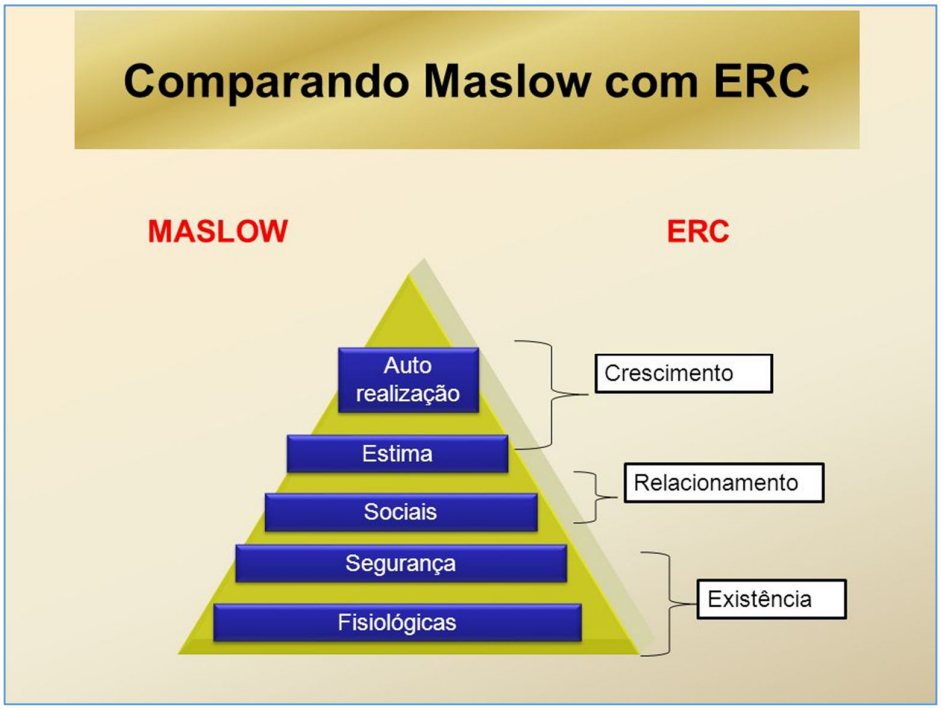
2.4.2.1 Teoria da existência, relacionamento e crescimento – ERC

Essa teoria é de Clayton Alderfer que derivou da hierarquia das necessidades de Maslow. Segundo Estevam (2012, p. 32):

> as necessidades de existência são todas as formas de desejos fisiológicos fundamentais à sobrevivência (como fome e sede) e desejos materiais (como remuneração financeira, bonificação e segurança física) [...] as necessidades de relacionamento como as que dizem respeito ao desejo humano por relações interpessoais que se caracterizam pelo compartilhamento de pensamento e sentimentos [...] as necessidades de crescimento são os desejos que a pessoa tem de causar efeitos criativos e produtivos sobre si próprio e sobre seu ambiente.

Além das quantidades de necessidades há também a diferença no sentido motivacional de como elas acontecem. Para Maslow, como já citado, o processo motivacional ocorre de forma crescente onde as necessidades devem ser satisfeitas de nível a nível, já para Alderfer como diz Perez-Ramos (1990, p. 131) “esse processo pode dar-se também em sentido regressivo, descendente; isto é, de frustração-regressão, e não unicamente na direção de satisfação-progressão, conforme Maslow”.

Figura 4 –Comparando Maslow com ERC



Fonte: Comparando... (c2016)

2.4.2.2 Teoria da expectância de Vroom

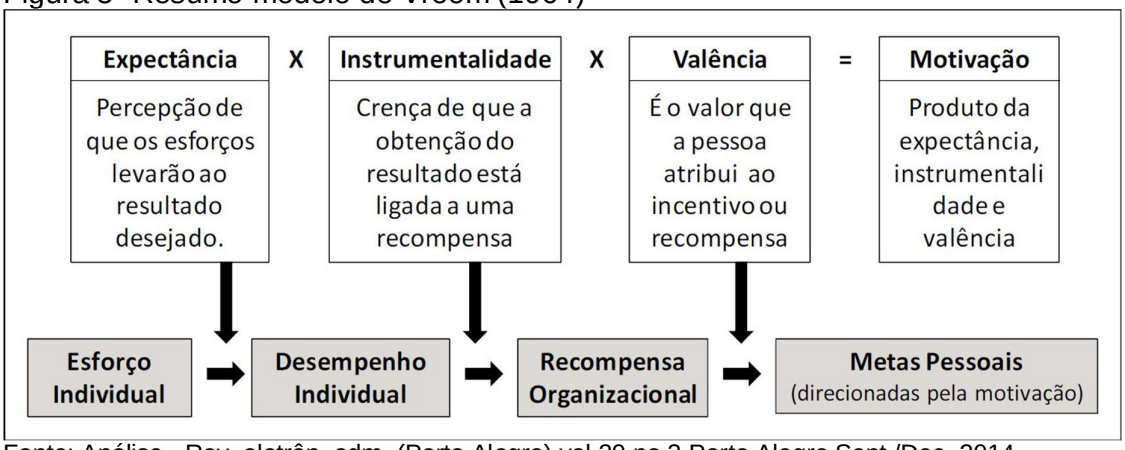
Essa teoria proposta por Victor H. Vroom em 1964 sugere, segundo Vieira, Boas, Andradeet. al (2011, p. 15) “que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas”.

Segundo Chiavenato (2010, p. 303),

> Vroom preocupa-se com a motivação para produzir, aspecto em que se aproxima levemente de Herzberg. Para ele, a motivação para produzir determina o nível de produtividade individual e depende de três básicas que atua dentro de cada pessoa.

Segue imagem (figura 5) com resumo da teoria:

Figura 5- Resumo modelo de Vroom (1964)



Fonte: Análise...Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) vol.20 no.3 Porto Alegre Sept./Dec. 2014

3 METODOLOGIA

Como diz Santos (2002, p. 157),

> a pesquisa, praticada sem o rigor científico, tem trazido grandes desalentos para o povo, em benefício de uma minoria dominante, no instante em que seus resultados se mostram inconsistentes e incapazes de gerar o progresso.

Gil (2010, p. 1) diz que, “pode-se definir a pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Sendo assim este trabalho será realizado em forma de pesquisa bibliográfica, que segundo Carvalho (1989, p.99), “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais de determinado tema”. Deste modo, além da consulta a livros, revistas, artigos publicados entre outras fontes, o estudo utilizou-se ainda de cases de sucesso relatados na mídia eletrônica sobre empresas públicas que implantaram ações em gestão de pessoas com a finalidade de aumentar a motivação de seus servidores. Os resultados desta parte da pesquisa serão relatados no capítulo 4 deste trabalho.

Por se tratar de um tema pouco abordado, ou seja, com poucos dados disponíveis, este estudo em relação aos objetivos, pode ser classificado como exploratório que,

> [...] são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou um problema de pesquisa pouco estudado, sobre o qual temos muitas dúvidas ou que não foi abordado antes. Ou seja, quando a revisão da literatura revelou que existem apenas orientações não pesquisadas e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo ou, ainda, se queremos pesquisar sobre temas e áreas e partir de novas perspectivas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, p. 101).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE CASES SOBRE MOTIVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

A análise aqui realizada foi através de exemplos de empresas públicas e prefeituras que aderiram a algum programa para melhor desenvolver o servidor, apresentando as mudanças positivas que ocorreram na aplicação das ideias e também pesquisas sobre o que desmotiva o funcionário.

A seguir serão descritos num primeiro momento, cases onde pesquisadores apontam casos de desmotivação e num segundo momento, cases mostrando o contrário: que é possível ter ambientes organizacionais públicos com servidores motivados.

4.1 APRESENTAÇÕES DE CASES SOBRE A DESMOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

A preocupação com motivação do trabalhador está tão atual nas empresas públicas que já existem vários estudos de casos, onde se aplicaram questionários para saber o que realmente esses servidores sentem. Aqui serão apresentados alguns.

4.1.1 Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul

Estudo feito pelo aluno Faller (2006) em sua dissertação de mestrado, onde aplicou uma pesquisa para analisar os fatores que influenciam na satisfação e motivação dos funcionários da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul, RS.

Segundo Faller (2006, p. 21),

> A estrutura administrativa da Prefeitura de Santa Cruz do Sul é constituída de órgãos de assessoramento, de órgãos de atividade meio, de órgãos de atividades especificas e de órgão de participação e representação. Portanto, o município tem doze secretarias municipais e mais a Procuradoria Geral. São nestas áreas de trabalho que os servidores do município estão lotados, sendo que o quadro funcional é composto de 1.772 servidores.

A amostra foi colhida da secretaria municipal de Administração por estar ligada a área de recursos humanos, que é composta por 86 funcionários entre eles celetistas, estatutários, funcionário inativo, cargos de comissão, pensionistas,

estagiários e contratos administrativos, porém apenas 9 foram entrevistados devido estar diretamente ligado a secretária.

Abaixo, segundo Feller (2006) fatores de insatisfação dos servidores apontados nos resultados da pesquisa:

- Condições de trabalho: Justificado pelos entrevistados como a falta de equipamentos (informática, veículos de condução, móveis de escritório ruins). Para os servidores, a partir do momento que não têm condições adequadas para exercer sua função descentemente,cria-se uma posição de desconforto, e assim insatisfação e desmotivação no trabalho.
- Processo de comunicação:quando há uma deficiência na comunicação, principalmente interna, resulta nas normas e rotinas da Prefeitura que deixam de ser divulgado corretamente, o que acaba fazendo os próprios funcionários cometerem erros e enganos que poderiam ser evitados.
- Política Salarial:para os servidores a política salarial os prejudica, pois não tem um aumento anual obrigatório, e sim depende da posição dos lideres municipal (prefeito e vereadores), acreditam que sua remuneração não é adequada para as tarefas que cumprem e as responsabilidades assumidas, sendo assim como disse Feller (2000, p. 71) “as necessidades dos servidores deixaram de ser atendidas, frustrando, em consequência, as suas expectativas”.
- Descontinuidade administrativa: os superiores hierárquicos não estão conseguindo explicar determinados procedimentos adotados, provavelmente por não ouvirem ou não analisarem os problemas, as propostas e as sugestões apresentadas pelos servidores. Insatisfação também ocorre em função da descontinuidade de política administrativa relacionada com as condições de segurança no trabalho.
- Burocracia: as regras burocráticas dependendo do líder que a impõe podem gerar contrariedades para uma gestão eficiente, pois a partir do momento que os interesses da organização valem mais que do grupo de funcionários, tem-se o sentimento de desvalorização, sendo assim, desmotivação.
- Estabilidade: com base nas respostas lidas, nota-se que é a única boa razão para os servidores insistir no emprego público, porém não se trata de algo

que os motiva e sim, devida a grande crise de desemprego, como já falado, é a fuga da insatisfação, ou seja, insatisfeito em correr o risco de ficar desempregado prefere não arriscar cargos melhores em empresas privadas.

- Coleguismo: nesse ponto vemos o quão importante é o bom relacionamento com os colegas de trabalho para gerar a satisfação. Todos os entrevistados mostraram que o convívio em harmonia facilita a vivência na organização.
- Relacionamento com superiores: quando existe um dialogo entre os superiores e os subordinados, entende-se que todos têm espaço para ser ouvido, apresentar idéias, projetos, etc. Porém sabe-se que nem sempre isso acontece, na empresa pública principalmente, nota-se que os entrevistados sentem isso como um fator de satisfação no trabalho. Ou seja, o que é uma obrigação do chefe, muitas vezes não cumprida, desperta um sentimento favorável.
- Realização profissional: a partir do momento que você tem uma responsabilidade ou uma meta a ser desempenhado, existe a satisfação do dever cumprido a cada fim de expediente, ou de mês, etc., essa é a necessidade de auto-realização, por isso entende-se o quão importante é o líder delegar.
- Reconhecimento profissional ou falta de: continuando no exemplo do item anterior, quando o líder delega alguma responsabilidade para o servidor, e como retorno tem o que foi pedido, o mesmo deve reconhecer o profissionalismo, sendo assim atende as necessidades do servidor, deixando-o satisfeito.
- Resultados considerados pelo pesquisador Faller (2000, p. 78)

> O desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional, de fazer mais do que está sendo feito ou meramente esperado pela rotina, quando a pessoa não consegue alcançar um padrão de excelência proposto mesmo que individual, gera um nível de frustração e insatisfação, conforme relatado por um entrevistado.

- O gosto pelo trabalho: um dos entrevistados disse estar satisfeito com o que fazia, ou seja, mesmo com um salário não favorável, um chefe de poucos amigos, se faz o que gosta de alguma maneira há certa satisfação.

Pode-se notar que existe um equilíbrio no que tange a satisfação e insatisfação do funcionário.

4.1.2 Uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná

Esta pesquisa foi realizada entre março e abril de 2010, por Bonfim, Stefano e Andrade (2010), através de 146 questionários válidos, porém será apresentado de um modo diferente. Neste caso, foram classificadas as perguntas em (1) Discordo totalmente, (2) Discordo, (3) Nem concordo nem discordo, (4) Concordo, (5) Concordo totalmente.

Segundo os pesquisadores Bonfim, Stefano e Andrade (2010, p. 11),

> as médias obtidas indicam clima organizacional a um passo do bom e do ruim, precisa ser desenvolvido trabalho em equipes, controle deve ser aumentado, promover a difusão do diálogo, inovações e ideias precisam ser incentivadas, aquisição de equipamentos indispensáveis para o desempenho das tarefas, elaboração e aplicação de projetos para treinamentos e trabalhos em grupos.

Em relação à satisfação no trabalho, segue tabela adaptada a partir dos originais descritos pelos mesmos autores:

Figura 6– Média das variáveis satisfação/insatisfação no trabalho dos servidores

Dimensões	Variáveis	Média
Satisfação com os colegas	Colaboração, confiança e tipo de amizade.	4,76
Satisfação com o salário	Salário comparado ao quanto trabalho, salario comparado a capacidade profissional, salário comparado aos esforços no trabalho	3,53
Satisfação com a chefia	Capacidade profissional do meu chefe, entendimento entre eu e meu chefe, maneira como o chefe me trata.	5,16
Satisfação com a natureza do trabalho	Variedade de tarefas que realizo; grau de interesse que minhas tarefas me despertam, capacidade de meu trabalho absorver-me	4,67
Satisfação com as Promoções	Numero de vezes que fui promovido, maneira que a instituição promove o pessoal, variedade de tarefas que realizo.	4,12

Fonte: Adaptado de Bonfim, Stefano e Andrade (2010).

Com base nas respostas, apenas duas variáveis atingiram a concordância, sendo elas o respeito do chefe em relação aos funcionários, e, a limpeza do setor, e o menor nível das variáveis, além da falta de punição e falta de frequência controlada com rigor, são em relação à recompensa pelo bom trabalho

desempenhado, ou seja, os funcionários não estão satisfeitos, no ponto de vista deles merecem gratificação pela eficiência dos serviços prestados.

Observando a tabela, nota-se que a menor média, ou seja, índice de insatisfação é a variável relacionada ao salário, segundo os autores esse resultado pode ser devido o homem nunca achar que ganha o suficiente, Bonfim, Stefano e Andradeet al (2010). Constata-se também a única variável que indica satisfação é em relação à chefia.

4.2 APRESENTAÇÃO DE CASES DE SUCESSO NA GESTÃO PÚBLICA

Apresentação de alguns casos que aplicaram programas de gestão com a finalidade de melhorar o desenvolvimento dos funcionários.

4.2.1 Prefeitura Municipal de São Paulo

Em estudo realizado na prefeitura de São Paulo, constatou-se que houve melhoria em relação à ausência no trabalho referente à saúde.

Carneiro (2006, p. 24) explica que, “a elevação da ausência ao trabalho, mesmo circunstancial, localizada em determinadas unidades ou concentrada em determinadas categorias, é tida como fruto da incapacidade gerencial de controlar”. Porém, o que deve ser questionado é o que está fazendo o trabalhador se ausentar tanto, o ambiente, a organização ou a falta de motivação, o que os levam a, segundo autor, fraudar licenças médicas.

Em contrapartida o gestor fica na posição de incompetente, criando assim mecanismos que dificultam as licenças médicas e a aposentadoria. Como diz Carneiro (2006, p. 25), “iniciativas essas com o intuito de diminuir o absenteísmo, sem que isso possa significar melhoria da saúde ou da qualidade de vida e trabalho do servidor público”.

Na prefeitura de São Paulo entre 2001 a 2004 foi implementado o projeto de saúde do trabalhador público que abrangeu aspectos de humanização, transparência na atividade pericial, formação do servidor público e promoção de sua saúde. CARNEIRO(2006).

Foram feitas várias implementações inovadoras sendo elas: criação do Sistema de Negociação Permanente (SINP); a construção da Escola de Formação do Servidor; a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, criando cargos largos; a descentralização da gestão de pessoas; o estabelecimento denovo sistema de avaliação de desempenho, investigação dos acidentes graves e fatais, exames médicos periódicos, grupo de orientação terapêutica em saúde mental, campanha de prevenção “a voz é meu instrumento”, projetos de intervenção nos ambientes de trabalho, centro de orientação e apoio profissional, melhoria no relacionamento com os usuários (curso de atendimento).

Com todas essas inovações houve um resultado satisfatório, segundo Carneiro (2006, p. 42),

> foram constantemente estimulados e liberados para participar das atividades de formação, além de convidados a integrar o planejamento das ações cotidianas, desenvolvendo-se, assim, um processo de educação permanente com temas técnicos e conceituais em saúde do trabalhador.

E continua dizendo, “ajudou na modernização do departamento contra o modelo normativo e serviu como estratégia para a integração entre os diferentes níveis funcionais”. (CARNEIRO, 2006, P. 42).

4.2.2 Universidade Corporativa Banco do Brasil

Esse exemplo por mais que não seja uma prefeitura é uma empresa pública de grande porte no qual aplicou o UniBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil que segundo portal, tem por objetivo “desenvolver competências profissionais, por meio da sistematização de ações educacionais, que contribuem para a melhoria do desempenho organizacional e para o fortalecimento da imagem do Banco”.

> Atualmente, a UniBB oferece mais de 590 soluções de capacitação, em diferentes modalidades (presencial, a distância, misto ou em serviço) e emdiversas mídias (animações em *flash*, vídeo aulas, infográficos, *games* educacionais, *e-books* e mídia impressa). As soluções educacionais estão organizadas em Trilhas de Aprendizagem voltadas para odesenvolvimento de competências específicas. (RELATÓRIO 2015).

Além de auxiliar o profissional com treinamentos presenciais e a distância, também tem o Portal UniBB família, onde segundo Relatório 2015 “disponibiliza conteúdos educacionais diversificados, proporcionando apoio escolar e o

desenvolvimento de toda a família", didático e acessível esse ambiente facilita o acesso dos funcionários a aprimoramentos muitas vezes de difíceis localização, o que os motiva pois ajuda no plano de carreira.

4.2.3 Secretaria municipal especial de planejamento e gestão de uma prefeitura do fluminense

O município em questão aplicou a Avaliação de desempenho, que foi dividida em dois grupos sendo uma Avaliação de Desempenho Periódica e a outra Avaliação Especial de Desempenho dos servidores em estágio probatório, que conforme explicado por Santos (2008, p. 11)

> Considera-se Avaliação de Desempenho Periódica o conjunto de normas e procedimentos que possibilitam a observação da atuação do servidor público no exercício do cargo que ocupa, baseada na comparação entre resultados alcançados e padrões de promoção funcional. Considera-se Avaliação Especial de Desempenho aquela pela qual o servidor nomeado em virtude de concurso público, após três anos de efetivo exercício efetivo, deverá ser submetido como condição para aquisição de estabilidade.

Essa avaliação é adequada em um único modelo de formulário do qual possui os fatores: qualidade no trabalho, pontualidade, assiduidade, responsabilidade, relacionamento interpessoal e integração em trabalho de equipe, zelo pelo material, iniciativa, comprometimento e cooperação.

Foi feito um questionamento sobre o que os funcionários sentiam em relação a essa avaliação de desempenho, no qual foram 42 questionários válidos, dentre eles funcionários de 1 ano à mais de 20 anos de tempo de serviço. Questionados sobre:

- Como os avaliados se sentem no momento da avaliação:

78,57% afirmam que se sentem tranquilos,
4,76% motivados,
4,76% preocupados,
2,38% ansiosos e

11,90% dividiram sua opinião entre os sentimentos de indiferença, desmotivação e irritação.

- As avaliações condizem com o desempenho:
  50 % sim
  47,62% não
  2,38% não responderam a essa pergunta.

  Segundo Santos (2008, p. 12)

> Dos avaliados respondentes que afirmaram que não, 4,76% não justificaram. Dentre os que justificaram 26,19% atribuíram ao fato da avaliação não valorizar o trabalho como um todo, 14,29% alegaram o motivo do avaliador não conhecer direito o seu trabalho, 14,29% afirmaram que o avaliador não é imparcial nas suas avaliações e 4,76% atribuíram ao fato de o avaliador apenas ressaltar os pontos negativos do instrumento. Percebe-se que a maioria dos avaliados atribuem à gestão gerencial os problemas causados pelo seu mau desempenho.

- Prefeitura oferece suporte (cursos, material, equipamentos e treinamentos.)

  45,24% algumas vezes
  33,33% não fornece o referido suporte;
  9,05% afirmam que sempre este suporte é oferecido;
  2,38% não responderam à questão

- Crescimento pessoal:
  66,67% afirmam que não tiveram crescimento pessoal após as avaliações, 30,95% responderam o contrário; 2,38% não opinaram quanto a essa questão.

- Qual (is) objetivo(s) a que se propõe a avaliação de desempenho:
  80,95% “Promoção de cargos”
  21,43% “Avaliação das necessidades de treinamento”

- Sugestão para melhoria em relação à avaliação de desempenho:
  Maior *feedback*entre avaliador/avaliado;

Imparcialidade nas avaliações;
Cumprimento da legislação;
Alteração da legislação vigente;
Avaliações mais justas;
Clareza de critérios; avaliação de acordo com a realidade do trabalho;
Comprometimento da cúpula organizacional;
Melhor preparo dos avaliadores;
Definição demetas;
Maior participação dos avaliados;
Ampliação do processo incluindo a avaliação doscolegas.

- os avaliados recebem *feedback* sobre seu desempenho
  33,33% dos respondentes afirmam que constantemente,
  33,33% responderam que nunca recebem feedback ,
  28,57% responderam que somente durante a avaliação
  4,76% não responderam à questão.

- À negociação de metas segundo Santos (2008, p. 13)

> 30% dos respondentes afirmaram que estas não são negociadas, até mesmo porque muitos deles nãosabiam explicar ou identificar as suas metas de trabalho. Percebe-se que, embora aquelaprefeitura demonstre certo interesse em adotar práticas gerenciais encontradas naadministração privada, seguindo o exemplo de Bresser-Pereira, citado anteriormente, aindafalta os gestores públicos serem orientados e desenvolvidos, nos aspectos ligados ao preparopara a avaliação, como se pôde observar anteriormente (PAULA, 2007). Além disso, paraaqueles que responderam ter dificuldade em saber se suas metas eram compatíveis com suarespectiva capacidade de execução (23,96%), nota-se um desafio maior de aprimorar oprocesso de avaliação de desempenho.

Outra dificuldade registrada trata de aspectos ligados à comunicação gerencial, tendo em vista que mais de 60% opinaram sobre a falta de espaço ou a pouca abertura para diálogo e participação na elaboração de metas.

Com esta aplicação a empresa pôde observar, segundo Santos (2008, p. 14) que “os servidores são carentes de respostas”, sendo assim aplicou uma caixa de sugestões para seus funcionários.

Com esta avaliação pode-se chegar à conclusão de que sempre há pessoas que querem ser ouvidas e ouvir, percebe-se que os funcionários sentem falta de feedback, porém é motivado a avaliação para uma possível promoção ou basicamente reconhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, identificar e analisar o que pode interferir na motivação do funcionário público, já que o mesmo a partir do momento em que entra na instituição não pensa na qualidade de vida que pode vir a ter, e somente na estabilidade que hoje, devido à crise financeira do país, é o que mais preocupa.

Tem também o caso de gestores municipais que restringem seu RH a apenas folha de pagamento e serviços burocráticos, deixando de mãos atadas aquele que tem interesse em aplicar algum programa de desenvolvimento, entendendo que o mau desempenho, a insatisfação, a ausência frequente no trabalho, até mesmo a saúde do servidorpode se originar pela falta de motivação.

A partir do segundo capitulo foi apresentado o referencial teórico, ou seja, onde dá a estrutura das pesquisas realizadas e apresenta os conceitos sobre a administração pública e os recursos humanos, mostrando o quão falho é o tratamento no que tange desenvolvimento, o comportamento humano e suas difíceis características apresentado por Elton Mayo e Lewin, desempenho e os fatores externos e internos que interferem, e a motivação e suas teorias.

Para contextualizar, com base em artigos, do terceiro capitulo a diante foram mostrados exemplos onde administração pública de instituições que se preocuparam em aplicar programas que avaliassem e auxiliassem o servidor.

Conclui – se então que as empresas públicas estão ficando mais interessadas no que tange a situação do servidor público, estão ouvindo mais, buscando aprimoramentos para melhor desenvolvê-los, e com isso deixando-os motivados.

O servidor público, segundo as pesquisas, busca principalmente reconhecimento e melhores salários, o que seria cômodo para a instituição era aplicar mais questionários e aderir, para quem se interessasse, em capacitações da área atuante, o que ajudaria no plano de carreira e junto motivaria o servidor. Como pode ser visto e já foi citado, o individuo busca recompensas sociais e simbólicas.

REFERÊNCIAS

A PIRÂMIDE de Maslow. **Suamente**, c2008-2012. Disponível em: <http://site.suamente.com.br/a-piramide-de-maslow/>. Acesso em: 30 mar. 2016.

ADMINISTRAÇÃO de recursos humanos. **SlidePlayer**, C2016. Disponível em: < http://slideplayer.com.br/slide/5866239/>. Acesso em: 22 mar. 2016.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração:** uma introdução à psicologia organizacional.São Paulo: Atlas, 1980.

ANÁLISE de necessidades de treinamento em call centers. **Scielo,** 2014**.**Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000300740#f1> . Acesso em: 28 MAI. 2016.

ARAUJO,Luiz César G. de. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas S.A., 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: Psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas S.A., 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas S.A., 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento humano na empresa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

BÍBLIA. Velho Testamento. Provérbios. Português**. Bíblia Sagrada**. Traduzido por João Ferreira de Almeida. 1 ed. São Paulo: Geográfica.2001, cap. 19, vers. 21, p 628.

BONFIM, Tereza Morais do; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional. **Sgc.Goias,** 2010. Disponível em: < http://www.sgc.goias.gov.br/upload /arquivos/ 2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf> . Acesso em: 24 mai. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil.** Brasília: DF: Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 01 mar. 2016.

CARDOSO, Iara Pinto. **Desafios e soluções para a gestão de recursos humanos no setor público.** Tribunal Superior Eleitoral. 11 OUT 2012. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-ano-ii-no-5/desafios-e-solucoes-para-a-gestao-de-recursos-humanos-no-setor-publico> Acesso em: 13 MAI 2016.

CARNEIRO, Sérgio Antonio Martins. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, 57, Jan/ Mar 2006. Disponível em: < http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/188> . Acesso em: 24 mai. 2016

CARVALHO, Maria Cecília M. de. **Construindo o saber**: Metodologia científica, fundamentos e técnicas. 8ª. ed. Campinas: Papirus, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações**.**7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração:** teoria, processo e prática. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COMPARANDO Maslow com ERC. **Slide Player**,c2016. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/5646499/>. Acesso em: 28 mai. 2016

COELHO; Espartaco Madureira. Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público**.Revista do serviço público – Escola Nacional de Administração Pública**.v 55. n. 1 e 2 pg 89-115. Jan-Jun 2004. Disponivel: em < http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1342> Acesso em: 03 mai. 2016.

DAFT, Richard. L. **Administração**. 4ª.ed. Rio de Janeiro: LTC,1999.

DAFT, Richard L. **Administração.**2ª.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ESTEVAM, Emerson. Motivação e produtividade: considerações baseadas na teoria dos dois fatores de Frederick Herberg. **Lyceumonline.usf**, 2012. Disponível em: < http://lyceumonline.usf.edu.br/salavirtual/ documentos/2254.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

FALLER, Bruno Cesar. Motivação no serviço público: um estudo de caso na secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul. **Lume,** 2004. Disponível em: < http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930>. Acesso em: 24 mai. 2016.

FATORES internos e externos que influenciam o comportamento humano. **pt.slideshare,**2015. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/cborduchi/arquivos-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 27 mar. 2016.

FERREIRA, Eduardo Aparecido. **O papel estratégico da gestão de pessoas na administração pública**. 2011. 50 f. Trabalho de conclusão de curso (curso de

gestão pública municipal) - universidade tecnológica federal do Paraná, Campus Curitiba, Curitiba, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com Qualidade:** Conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, 1, 1990. Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004> . Acesso em: 24 mai. 2016.

RIZZO, Alana; RIBEIRO, Aline; CORRÊA, Hudson. **Vagas somem e o Brasil ruma para os 10 milhões de desempregados.** Época, 29 jan. 2016. Disponível em: http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2016/01/vagas-somem-e-o-brasil-ruma-para-os-10-milhoes-de-desempregados.html Acesso em: 13 fev. 2016.

SALES, Robson. **Desemprego sobe para 7,6% e marca pior janeiro desde 2009.** Valor Econômico, São Paulo, 25 fev. 2016. Disponivel em: <http://www.valor.com.br/brasil/4453786/desemprego-sobe-para-76-e-marca-pior-janeiro-desde-2009> Acesso em: 29 fev. 2016.

SAMPIERI, Dr. Roberto Hernández; COLLADO, Dr, Carlos Fernandéz; LUCIO, Dra, Maríadel Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 5ª. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Heriana Robaina dos; VIEIRA, Fernando de Oliveira. O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense. **Gpi.aedb**, 2008. Disponível em: < http://gpi.aedb.br/seget/artigos09/386_Artigo%20Seget%202009.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2016.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão Humanizada no setor público:Um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira.** Feira de Santana: 2006. Disponível em:< http://www.fucape.br/premio_ excelencia_academica/upld/trab/3/patricia.pdf> Acesso em: 03 MAI. 2006.

SILVA, Reinaldo O. da.**Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, André Leandro Barbi de. A administração de recursos humanos no setor público.**Gestão Pública**. c2016. Disponível em < http://www.igam.com.br/gestaopublica/?p=164> Acesso em: 13 MAI 2016.

TADIN, Ana Paula; RODRIGUES, José Alceu E.; DALSOQUIO, Paulo; et al. **Maringa Management**, 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewArticle/36>. Acesso em: 24 mai. 2016.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Relatório 2015: gestão de pessoas educação corporativa, 2015**. 30 p. Disponível em: <https://www.unibb.com.br/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>. Acesso em: 24 mai. 2016.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes de; et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, n. 1, 2011. Disponível em: < http://www.admpg.com.br/revista2011/>>. Acesso em: 24 mai. 2016.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.