

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE FREDERICO WESTPHALEN
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VAGNER VAZ KEMITC

DESAFIO DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FREDERICO WESTPHALEN

2020

VAGNER VAZ KEMITC

DESAFIO DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Trabalho Final de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração Pública pela Universidade
Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS,
Unidade de Frederico Westphalen.**

Orientador: Prof. Dr. Samba Sané

FREDERICO WESTPHALEN

2020

VAGNER VAZ KEMITC

DESAFIO DA MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Trabalho Final de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS, Unidade de Frederico Westphalen.

Orientadora: Prof. Dr. Samba Sané

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a): Prof. Dr Samba Sané
Universidade Estadual do Rio Grande Do Sul – UERGS

K31d Kemitc, Vagner Vaz

Desafio da motivação na administração pública. / Vagner Vaz Kemitc. – Frederico Westphalen, 2020.

36 f.

Orientador: Prof. Dr. Samba Sané.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Graduação de Bacharel em

Administração Pública, Unidade em Frederico Westphalen, 2020.

1. Administração Pública. 2. Motivação. 3. Servidores Públicos. 4. Serviço público. 5. Brasil. I. Sané, Samba. II. Título.

Catálogo de Publicação na Fonte

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Bibliotecas da Uergs

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Princípios constitucionais da Administração Pública.....	13
Figura 2 – Pirâmide de Maslow	19
Figura 3 – Os níveis da cultura de Schein.....	23
Figura 4 – O processo de motivação.....	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 TEMA.....	7
1.1.1 Delimitação do Tema	7
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.3 HIPÓTESES	7
1.4 OBJETIVOS	8
1.4.1 Objetivo geral	8
1.4.2 Objetivos específicos	8
1.5 JUSTIFICATIVA	8
2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	9
2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	12
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO	15
3 MOTIVAÇÃO	18
3.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO	18
3.1.1 Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow	19
3.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg	20
3.1.3 Teoria Contingencial de Motivação de Vroom	21
3.1.4 A cultura organizacional de Edgar Schein	22
4 O DESAFIO DA MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	24
5 METODOLOGIA	29
5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
5.1.1 Quanto à abordagem	29
5.1.2 Quanto aos objetivos	30
5.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos	30
5.2. PLANO DE COLETA DOS DADOS	31
5.3. PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	31
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

O presente projeto de pesquisa apresenta a temática do desafio motivacional na Administração Pública. Isto porque, acredita-se que a motivação é um elemento fundamental quando se aborda o funcionamento das organizações. Acredita-se que nenhuma organização pode funcionar sem um certo nível de comprometimento e de esforço por parte dos seus membros (STONER; FREEMAN, 1982).

Os estudos sobre administração criaram diversas teorias para explicar e compreender os fatores que influenciam a motivação para que os membros da organização tenham o desejo de executar eficazmente as funções que lhe são encarregues (NEWMAN, 1986). Conseqüentemente, os gestores são compelidos a avaliar, atentamente, o ambiente organizacional por forma a aferir o grau de interesse e empenho dos trabalhadores pelo trabalho.

Um dos requisitos fundamentais para se captar o interesse dos trabalhadores pelas atividades que realizam é a motivação. Trabalhadores motivados constituem uma mais-valia para as organizações pois estão em condições de aplicar os seus conhecimentos e habilidades com vista a obter bons resultados.

Importa neste quadro salientar que na história do pensamento organizacional, várias correntes abordaram acerca da motivação humana e sua influência no desempenho. Este debate iniciou com os teóricos da escola clássica da administração, representada por Frederick Taylor e Henry Fayol. Nesta os salários e pagamentos de incentivos eram vistos como fontes de motivação, baseadas no modelo de homem económico.

Entretanto, quando surgiu a teoria das relações humanas, sendo seu principal expoente, Helton Mayo, os estudos da motivação passam a ser ligados ao comportamento dos indivíduos, em que se salienta que o salário e outros benefícios económicos não são fatores decisivos na satisfação do trabalhador (CHIAVENATO, 2003).

Considerando que se pretende com o estudo fazer uma análise do desafio motivacional na administração pública, nomeadamente, a relação entre motivação no desempenho de funções e seus possíveis reflexos na eficiência e nos resultados dos serviços prestados pelos órgãos públicos, serão analisados os motivos associados ao empenho de servidores públicos e sua consequência na prestação de serviços.

Neste sentido, será apresentado um panorama do cenário atual, através de uma leitura a partir do contexto histórico da máquina pública no Brasil. Também serão

analisados aspectos contemporâneos da gestão pública e sua influência em fatores motivacionais no ambiente de trabalho em entidades ou órgãos públicos, por acreditar que a motivação está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores, constituindo a energia motriz para atingir os resultados desejados.

Até porque conforme aponta Lobo (2003), o mundo está sendo atualmente marcado por cenários de constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que requerem das organizações um alto padrão de competitividade que se estenda a nível global. Para alcançar estes padrões de competitividade globais, as empresas precisam ter uma significativa capacidade de atrair, reter, motivar e desenvolver talentos profissionais. As organizações públicas, com suas devidas peculiaridades, também precisam seguir estas estratégias para maximizarem o seu desempenho.

1.1 TEMA

Desafios da Motivação

1.1.1 Delimitação do Tema

Desafio da Motivação na Administração Pública Brasileira.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente projeto de pesquisa apresenta a temática do desafio motivacional na Administração Pública. Sendo assim, a relação entre motivação e eficiência são indicadores que serão analisados, motivo associado ao empenho de servidores públicos e sua consequência na prestação de serviços. Neste sentido, indaga-se: a Administração Pública vivencia uma carência motivacional a partir de seus colaboradores?

1.3 HIPÓTESES

Dentre as hipóteses positivas ou negativas para a motivação na administração pública estão:

- A falta de maturidade dos gestores públicos, que muitas vezes não tiveram uma formação na sua área de gestão é um entrave para a elevação da motivação dos servidores.
- Os traços culturais muito fortes de discrepância entre líderes e liderados, acaba incidindo nas pessoas uma dependência muito grande.
- A motivação do servidor é um desafio para o gestor público, que se depara com entraves para uma administração pública eficiente, pautada nos princípios constitucionais, apontando como um dos obstáculos a ocupação de cargo efetivo pelo servidor.
- Os desafios existem, todavia não são perenes, e o gestor público visionário que implementa em sua administração caráter inovador, mantendo as especificidades da administração pública, colhe resultados positivos em proveito da administração e dos seus destinatários.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Destacar a relação entre a motivação dos servidores no desempenho de funções e seus possíveis reflexos em resultados de serviços prestados pelos órgãos públicos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Apresentação panorâmica do cenário atual da motivação dos servidores públicos, através de uma leitura a partir do contexto histórico da máquina pública no Brasil.
- Analisar os aspectos contemporâneos da gestão pública e sua influência em fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

1.5 JUSTIFICATIVA

A justificativa do tema proposto encontra relevância no serviço público, haja vista a necessidade de colaboradores motivados e comprometidos com o desempenho de sua atividade. Neste sentido, trata-se de uma oportunidade para, através da análise da situação, contribuir para a melhoria do atendimento ao público e de um ambiente laboral saudável.

Tem-se o entendimento de que realizar estudo tratando da motivação das pessoas seja pertinente num contexto em que a competitividade domina o mundo das organizações e em geral, os trabalhadores são vistos como uma vantagem comparativa para as organizações (incrementam valor aos bens e serviços das organizações). E, apesar da relevância da motivação no desempenho individual e organizacional, observa-se grande parte dos gestores se preocupam mais em alcançar resultados organizacionais em detrimento das necessidades dos colaboradores.

Em termos acadêmicos, o estudo é considerado oportuno pelo fato de poder contribuir para a compreensão e o debate relativo ao processo motivacional no sector público brasileiro buscando caracterizar as fontes que constituem entrave ao bom desempenho dos funcionários, podendo ajudar na solução de problemas práticos de gestão e motivação dos colaboradores.

Será uma oportunidade para o acadêmico que irá implementar o projeto poder exercitar seu aprendizado teórico analisando a realidade da motivação dos colaboradores das entidades públicas, sendo igualmente parte do cumprimento dos objetivos do Curso de Administração: Gestão Pública da UERGS e da própria missão da universidade.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

A Administração Pública no Brasil abrange as gestões patrimonialista, burocrática e gerencial. Primeiramente, a patrimonialista começou no período colonial e se estendeu até 1930. Fortemente marcada pelos desejos do imperador, pois o que ele determinava deveria ser executado e virava lei. Em relação aos cargos públicos, fica a livre seleção de quem imperava. E o patrimônio dele acabava se misturando com o poder que exercia havendo uma confusão entre o público e o particular. Ele por sua vez acabava administrando de forma particular um patrimônio que deveria ser de todos (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

Na sequência, veio a gestão pública burocrática, que perdurou no período de 1936 a 1995. Surgiu na era Getúlio Vargas, quando se buscou acabar com a mistura entre patrimônio público e privado, e assim criou várias formas de garantir a legalidade através do poder Executivo. Desde fiscalização até o poder racional legal, que seria conhecido como burocracia. Criou-se várias formas de garantir que o processo fosse feito da forma correta e para isso foi formalizado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), órgão responsável por organizar toda uma reforma com intuito de organizar a administração pública no Brasil. Baseado na teoria da administração de Taylor, pelo viés da racionalização e padronização, buscava garantir que não houvesse corrupção em processo admissional de ingresso no serviço público (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012).

Alguns aspectos prejudiciais desse modelo foram a pouca eficiência, um controle excessivo e desproporcional, quando os processos passaram a ser mais importantes que a própria execução dos serviços. E assim a máquina pública acabou ficando bastante limitada em seu desempenho (ARAGÃO, 1997).

Segundo Aragão (1997), finalmente, em 1995, ocorreu uma reforma gerencial, durante o governo do então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, sendo o principal responsável o Luiz Carlos Bresser-Pereira, que buscava dar mais eficiência para a máquina pública através de três meios: institucional-legal, gestão e cultural. O institucional-legal visava a descentralização do aparelho estatal por meio de agências regulatórias e organizações sociais. E assim, buscava tirar um pouco do poder executivo diretamente.

No plano da Gestão ele buscava dar mais autonomia e responsabilização aos gestores. E para que assim possa ser avaliado de uma forma mais célere a fim de atingir os meios com menos burocracia. E no cultural, mudar a mentalidade através

da confiança, pois com pouco engessamento, ela passa a ser mais importante (ARAGÃO, 1997).

Um dos princípios mais emblemáticos deste contexto da reforma de 1995 afirma que o Estado deve executar tarefas exclusivamente estatais, pois ainda se reconhecia elementos patrimonialistas na estrutura estatal. Acreditava-se com isso que a melhor forma de conduzir o estado era tornando-o mais moderno.

A história da administração pública brasileira foi contemplada por três tipos de gestão, sendo patrimonialista, burocrática e gerencial. Em suma, o patrimonialismo é aquele modelo de administração pública em que não existe uma distinção clara entre o público e o privado. Trata-se de apropriação da coisa pública, com excesso de nepotismo, onde pessoas da mesma família venham a ocupar os mesmos espaços públicos. Logo, o modelo burocrático implantado no Brasil, abarcou direitos e deveres tanto a servidores quanto a gestores públicos pelo viés ético e responsável. A impessoalidade e a hierarquia passaram a reger todos os envolvidos no serviço público. O interesse público passou a ser um dos fatores determinantes. Pautou-se no controle rigoroso dos meios e formas de fazer as coisas. Atualmente o Brasil está no gerencialismo, desde a ascensão de Fernando Henrique Cardoso em 1994. Porém, este tipo de gestão não nega os princípios da burocracia, pois ele vem para flexibilizar (ALEXANDRE; DEUS, 2015).

Nem sempre existiu a administração pública brasileira. Pois apenas passou existir quando se constituiu o Estado. Que por sua vez, só começou com a independência do Brasil. Portanto, com a Independência do Brasil em 1822, o Brasil surgiu como país e Estado nacional dotado de instituições e leis próprias, mas continuou regido por uma monarquia. Na prática, apenas ocorreu uma separação política de Portugal, sem qualquer mudança estrutural na nação emergente. O país continuou com a mesma política eminentemente agrária do período colonial. Por sua vez, em 1889, começa o período republicano a partir da derrubada do império e a Proclamação da República, e se estende até hoje (BRAZ, 1998; COUTINHO, 2006).

É importante ressaltar que a Proclamação da República foi o primeiro golpe militar da história brasileira e não alterou profundamente as estruturas socioeconômicas do Brasil imperial. E assim, o patrimonialismo se estendeu por mais um período, denominado República Velha, até 1930, onde não aconteceu nada de novo (BRAZ, 1998).

Ocorreram três reformas administrativas extremamente importantes no Brasil. Em 1938, no governo Getúlio Vargas, durante a ditadura do Estado Novo, a primeira reforma ficou conhecida como burocrática. O marco que determina a passagem do patrimonialismo para a burocracia é a criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). Uma segunda reforma administrativa muito importante aconteceu em 1967, no governo ditatorial de Castelo Branco, com a criação do Decreto-Lei 200/67, tendo como principal abordagem a criação da administração indireta. Por último, ocorreu uma grande reforma administrativa, em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso, através do plano diretor da reforma do aparelho do Estado, teve a passagem do Brasil da burocracia para a administração gerencial (COUTINHO, 2006).

A Administração Pública no Brasil evoluiu bastante até os primórdios do século XXI. Desde que a gestão de pessoas se reconhece no setor público, ela traçou vários aspectos peculiares, e hoje reflete princípios primordiais, sendo: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência. Os servidores públicos representam uma sinergia que move o setor público, e para que estes estejam motivados, é muito importante a construção de um ambiente organizacional motivador.

2.1 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A referência à Administração Pública, em sentido formal, faz alusão às entidades e órgãos administrativos, enquanto que administração pública, em sentido material, à atividade administrativa.

Neste sentido, define Meirelles (2009, p. 65):

[...] em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por eles assumidos em benefício da coletividade.

As duas formas de alusão à Administração Pública são preconizadas pela Constituição Federal, em seu art. 37, tanto para o conjunto dos órgãos administrativos quanto para as atividades dos órgãos governamentais (AMARAL, 2011).

Silva (1998) ressalta que ao mencionar Administração Pública, direta como indireta, tanto na esfera federal quanto na estadual ou municipal, se faz alusão a um conjunto orgânico. E ao se referir à função administrativa vincula esta aos princípios

da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e acrescentado pela EC nº 19 de 4 de junho de 1998¹, o princípio da eficiência.

Segundo o Código Civil, em seu artigo 41, o Estado é pessoa jurídica de Direito Interno, e pode abranger tanto o Direito Público quanto o Privado (BITTAR FILHO, 2005):

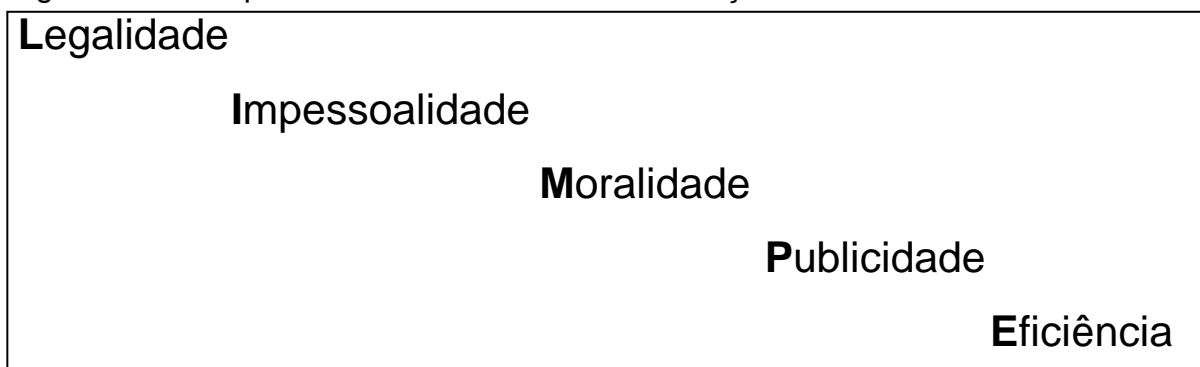
Art. 41. São pessoas jurídicas de direito público interno:
 I - a União;
 II - os Estados, o Distrito Federal e os Territórios;
 III - os Municípios;
 IV - as autarquias;
 IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;
 V - as demais entidades de caráter público criadas por lei

Sendo assim, surge o conceito de Estado juridicamente vinculado a suas próprias leis. Seu entendimento parte do conceito de Administração Pública, direta e indireta, como pessoa jurídica de direito interno, por possuir natureza política ou administrativa (CAETANO, 2010).

Por sua vez, o artigo 41, apresenta caráter exemplificativo. Seu viés político apresenta-se através da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e seu caráter administrativo, por meio de autarquias, associações públicas e fundações.

O dispositivo constitucional que trata dos princípios administrativos é o artigo 37, caput, de 1988: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BORGES, SÁ, 2015).

Figura 1 – Princípios constitucionais da Administração Pública



Fonte: Autoria do trabalho (2020).

¹ A Emenda Constitucional 19 de 1998 dispôs sobre princípio e normas da Administração Pública, Servidores e Agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, além de outras providências (GRASSI; WEISHEIMER, 2008).

Inerente ao Estado de Direito, o princípio da legalidade representa a subordinação da Administração Pública à vontade popular. O exercício da função administrativa não pode ser pautado pela vontade da Administração ou dos agentes públicos, mas deve obrigatoriamente respeitar a vontade da lei. As normas normalmente são de ordem pública, sendo que seus preceitos não podem ser descumpridos, pois contém poderes-deveres, não podendo ser relevados pelos agentes públicos. A Administração Pública só pode praticar as condutas autorizadas por lei (BRAZ, 1998).

A impessoalidade estabelece um dever de imparcialidade na defesa do interesse público, impedindo discriminações (perseguições) e privilégios (favoritismo) indevidamente dispensados a particulares no exercício da função administrativa. A relação da impessoalidade com a noção de finalidade pública é indiscutível. Ao agir visando a finalidade pública prevista na lei, a Administração Pública necessariamente imprime impessoalidade e objetividade na atuação (SILVA, 2002).

A impessoalidade tem um aspecto importante no que tange a atuação dos agentes públicos ser imputada ao Estado, representando um agir impessoal da Administração. Desta feita, as realizações não devem ser atribuídas à pessoa física do agente público, mas à pessoa jurídica estatal a que estiver ligado. A responsabilidade pela reparação de danos causados no exercício regular da função administrativa é do Estado, e não do agente que realizou a conduta (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

Sobre a moralidade, há diversas relações entre normas morais e normas jurídicas. Logo, constitui requisito de validade do ato administrativo. Na constituição, em seu artigo 5º, inciso LXXIII, autoriza ação popular contra ato lesivo à moralidade administrativa.

5º. [...]

LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus de sucumbência (BRASIL, 1988).

Ainda na carta magna de 88, o artigo 37, caput, elenca a moralidade como princípio fundamental aplicável à Administração Pública. Neste ponto, abrange a administração direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios.

Por sua vez, o princípio da publicidade pode ser definido como o dever de divulgação oficial dos atos administrativos. Tal princípio contextualiza-se na ideia de livre acesso dos indivíduos as informações de seu interesse e de transparência na atuação administrativa. Ao dever estatal de garantir a publicidade de seus atos, corresponde o direito do administrado de ter ciência da tramitação de processos administrativos em que tenha a condição de interessado, ter vista dos autos, bem como obter cópia de documentação neles contidos (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

A eficiência é outro princípio constitucional que se baseia em um modelo de administração gerencial voltado para um controle de resultados na atuação estatal. Para alcançar tal objetivo, a Administração Pública baseia-se em valores de economicidade, redução de desperdícios, qualidade, rapidez, produtividade e rendimento funcional. Apesar de Estado não ser uma empresa, a lógica da iniciativa privada de como administrar se aplica. É dever da Administração buscar os melhores resultados por meio da aplicação da lei (SILVA, 2002).

São princípios da Administração Pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Alusivo à legalidade, é permitido no serviço público, tudo aquilo que a lei não proíbe. E neste sentido, para estar dentro do princípio, é fundamental que se preconize o que é legal. Já a impessoalidade transfere ao servidor público a responsabilidade de não promover a si mesmo em detrimento do serviço público, e assim, como parte de uma mesma pessoa jurídica. Logo, a moralidade corrobora para a responsabilidade do que é executado cotidianamente no setor público, a publicidade preconiza a transparência dos gastos públicos e a eficiência zela pela presteza do servidor para que seu papel seja executado com êxito.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

Na gestão de pessoas existe uma evolução, pois antigamente se fala em departamento pessoal, que depois evoluiu para administração de recursos humanos, e hoje já se fala inclusive em gestão “com” pessoas. Ninguém administra ninguém mais. O conceito mais moderno trabalha com a autogestão. E alguém administra ao lado da pessoa. Numa proposta de novas relações de trabalho e de construção de projeto organizacional.

Chiavenato (2009) cita que a ARH (administração de recursos humanos) é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas

organizacionais. Por volta de 1950, foi denominada de Administração de Pessoal, passou a administrar pessoas de acordo com a legislação trabalhista devido à ação sindical.

As pessoas passaram a serem consideradas como recursos fundamentais para o sucesso organizacional. Aliás, os únicos recursos vivos e inteligentes que as organizações dispõem para enfrentar os desafios pela frente. Isso aconteceu na década de 1960, a legislação trabalhista permaneceu inalterada e tornou-se obsoleta, enquanto os desafios das organizações cresceram (CHIAVENATO, 2009).

Na década de 1970 surge o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), porém as organizações ainda sofriam da velha miopia de considerar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos e suas atividades deviam ser planejados e controlados conforme as necessidades da organização.

Mesmo que a Administração de Recursos Humanos envolva todos os processos de gestão de pessoas, ela parte do princípio de que as pessoas devem ser administradas pela organização. A gestão pública do setor público é muito trabalhada pelo Direito Administrativo. As demandas que se percebe da sociedade em relação aos serviços públicos, seja pela qualidade, por maior eficiência e profissionalismo, são impostas no sentido de maior resolutividade para o cidadão. A gestão de pessoas no setor público passa por um processo de revisão de como o assunto é tratado nos setores públicos. O servidor público é o mediador de um Estado mais competente e mais profissional em relação as expectativas da sociedade (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017).

O acesso a modelos mais racionais para a gestão pública tem condições de vir a acontecer devido a decisões mais estratégicas nas organizações. É importante se considerar toda a subjetividade que envolve o comportamento das pessoas. O implemento disso no serviço público não pode mais focar apenas em uma atuação de controle e avaliação em função do cargo que é estabelecido para o servidor público, mas sim, na forma como será prestado o serviço ao cidadão.

A gestão de pessoas é responsável por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo. Ou seja, desde que as organizações existem há um impasse entre as expectativas das pessoas e o que a entidade quer também. Assim, a gestão pública precisa buscar e prezar pelo interesse dos cidadãos. Neste sentido, as expectativas de quem passa em um concurso público pode ser

várias, tais como, adquirir estabilidade, construir uma carreira ou ter qualidade de vida, por exemplo. Em contrapartida, uma organização pública também possui objetivos e pontos a alcançar. E no meio desse caminho eis que surge o setor de gestão de pessoas para equilibrar as expectativas de ambos os lados (VERGARA, 2013).

A Administração Pública quando precisa contratar um servidor ou empregado, ela precisa seguir algumas exigências que a lei determina. O ingresso acontece por meio de concurso público. Porém, a Administração pode se valer de outras formas, que não somente através de certame, como por exemplo, os cargos em comissão ou terceirizados, embora jamais formem vínculo com a máquina pública, tanto que não fazem jus a estabilidade prevista no artigo 37, inciso II, da Constituição Federal. Porém, por equiparação, ambos estão sujeitos aos mesmos deveres funcionais dos servidores estáveis enquanto prestadores de serviço (MARCOUSÉ; SURRIDGE; GILLESPIE, 2013).

O agente público pode em determinadas circunstâncias e situações criar cargos comissionados com pessoas de confiança que estarão lhe assessorando em determinadas situações. Há diferenças entre servidor público estatutário e funcionário público celetista.

O servidor público estatutário, regido pelo artigo 37 da Constituição Federal, ingressa no serviço público através de provas ou de provas e títulos, observado as exigências previstas no edital. Dentre suas garantias está a estabilidade, e a vitaliciedade no caso de magistrados, com prerrogativas legais do regime jurídico que ingressam. Diferentemente, o funcionário público é regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e não possui estabilidade (VERGARA, 2013).

Observa-se que a Gestão de Pessoas passou a ter um importante papel no que tange a motivação do Servidor Público, pois possibilita trabalhar e aperfeiçoar o potencial dos colaboradores. Avaliações de desempenho têm sido recorrentes nas repartições públicas. Ou seja, ela se encarrega de avaliar como funcionário ou servidor público está desempenhando seu papel.

3 MOTIVAÇÃO

Antes de analisar os aspectos que envolvem a motivação referente às relações humanas, é útil descrever o fenômeno de motivação propriamente dito.

Para Toledo (1989) motivação é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Este motivo é constituído, usualmente, de um impulso (que pode ser provocado por fator externo, a temperatura, por exemplo, porém é sempre um acontecimento interno) e uma recompensa, que se dá quando seu objetivo é alcançado. O motivo termina quando seu objetivo é alcançado.

Para que os funcionários se sintam motivados eles precisam acreditar que o desenvolvimento eficaz levará ao recebimento de bonificações ou benefícios.

Segundo Deprose (1995 *apud* OLIVEIRA, 2005), a motivação é a relação de incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável ao desempenho de suas aptidões. Com isso abre-se um leque de opções para um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário, para que atinja os resultados que a empresa espera.

Para Davis e Newstrom (1998), as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, e fazê-las funcionar. Ou seja, a competitividade, lucratividade e o alcance dos objetivos das empresas, não serão decididos por máquinas utilizadas ou tecnologias empregadas, mas sim pelas pessoas que ali trabalham.

Com o objetivo de manter seus funcionários motivados e comprometidos durante todo o processo de execução de seu trabalho, segundo Davis e Newstrom (1998), a motivação ganhou uma importância tal, que levou as empresas a estudar meios para conhecer como o comportamento de seus funcionários é iniciado. Por isso, quanto melhor e mais motivados estiverem os colaboradores, melhor será sua produtividade, o grau de satisfação de seus funcionários e menor o índice de rotatividade e absenteísmo.

3.1 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

Na sequência serão apresentadas as principais teorias de motivação existentes hoje na gestão de pessoas com base em Maslow, Herzberg e Vroom.

3.1.1 Teorias da Hierarquia das Necessidades de Maslow

O Maslow foi um psicólogo humanista do início do século 20. Para ele, todo indivíduo tem a tendência, a capacidade e o potencial de se autodesenvolver, podendo chegar até o estágio da autorrealização. O referido autor desenvolveu esta teoria depois que entrou em contato com manuscritos de um antropólogo que estava pesquisando uma tribo que foi retirada do seu território. Na comparação desta situação, no território tradicional a tribo caçava para sobreviver, enquanto no território novo passou por necessidade e fome. Desta forma, a tribo passou a não se comportar de forma tão amigável, preocupando-se mais com questões fisiológicas do corpo e de segurança (BERGAMINI, 2008).

A teoria de Maslow, representada por uma pirâmide, apresenta diferentes estágios, tais como da fisiologia, da segurança, do relacionamento, da estima e da autorrealização.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: (OLIVEIRA, 2018).

O primeiro estágio equivale a fisiologia, onde o indivíduo se preocupa, por exemplo, com necessidade de comer, dormir, homeostase, sexo, ou seja, desejos básicos do corpo. O segundo estágio equivale a segurança, tanto psicológica quanto física, onde se busca uma libertação do medo e da ansiedade. Por exemplo, um medo

do que pode acontecer, ocasião em que se criam regras para que as coisas não mudem tanto, se optando por conviver em família para que as necessidades sejam satisfeitas (ARAUJO; GARCIA, 2010).

O terceiro estágio é representado pelo relacionamento, onde se busca o amor conjugal e o sentimento de pertencimento. A exemplo deste nível, somente será relevante quando os demais estágios de fisiologia e segurança estiverem satisfeitos. Por conseguinte, o estágio da autoestima, onde o ser humano busca o reconhecimento e o respeito do outro como forma de reciprocidade (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Para Maslow, mesmo passando por todos os níveis, dificilmente se chega ao topo, representado pela autorrealização, pois o ser humano fica muito apegado ao estágio da segurança. Essa é a pirâmide de Maslow e a hierarquia das necessidades, que representa os fatores motivacionais do ser humano (BERGAMINI, 2008).

Como visto na teoria de Maslow, a motivação é muito importante para o bom trânsito do serviço público. Depreende-se que a teoria de Maslow apresenta embasamento teórico da personalidade e do desenvolvimento humano, sem dar relevância às preocupações com eficiência organizacional, compreendendo que os indivíduos têm necessidades específicas que podem ser hierarquizadas.

3.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

De acordo com Herzberg, há fatores no meio que podem influenciar positivo ou negativamente a motivação no trabalho. E assim ele descobriu fatores higiênicos e motivacionais (BERGAMINI, 2008).

Fatores higiênicos são aqueles cuja presença, basicamente, não motiva o funcionário. Mas a ausência desses fatores é capaz de desmotivar. Ou seja, vai afetar negativamente a produtividade. Enquanto os fatores motivacionais são aqueles cuja presença é capaz de motivar os empregados (ARAUJO; GARCIA, 2010).

São exemplos de fatores higiênicos, a amizade, ambiente físico de trabalho, cultura organizacional, condições de trabalho, proximidade do local de moradia com o local de trabalho, estabilidade, salário, benefícios, dentre outros. Ou seja, fatores que dizem respeito a organização, ou seja, de atração e retenção de empregados.

Já os fatores motivacionais são aqueles cuja presença pode motivar. Geralmente estão associados ao cargo e a pessoa. São exemplos, plano de carreira,

promoção de empregados, remuneração variável, aquisição de conhecimento, entre outros (BERGAMINI, 2008).

Ao refletir sobre o serviço público e a teoria de Herzberg, depreende-se que enquanto os fatores extrínsecos agem como elementos “higiênicos” relacionados a redução de potenciais insatisfações e desconforto organizacional, os fatores motivacionais intrínsecos e simbólicos do trabalho representam fontes motivacionais de funcionários, e incluem características como a importância do trabalho, a possibilidade de se executar uma atividade, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e o incentivo à criatividade.

3.1.3 Teoria Contingencial de Motivação de Vroom

A teoria de Victor Vroom diz que a tendência de agir de certa forma depende de uma expectativa de que o ato será seguido por um determinado resultado. E o quanto esse resultado é atrativo para o indivíduo. A teoria oferece mecanismo para descobrir motivação através de uma espécie de cálculo (BERGAMINI, 2008).

A fórmula é a seguinte: os colaboradores tem metas pessoais que eles pretendem alcançar, e por essa razão, trabalham em organizações. Tais objetivos pessoais podem ser cumpridos com recompensas organizacionais ou resultados de trabalho.

Existem quatro variáveis de motivação que importam para o colaborador: esforço individual, desempenho individual, resultado do trabalho e objetivos pessoais. E da mesma forma, existem três embasamentos baseados nesta mesma formula, que são eles a expectativa, relativa a esforço e desempenho; a instrumentalidade, alusiva a relação entre desempenho e resultado de trabalho; e a valência, que a relação entre recompensa, resultado de trabalho e objetivos pessoais (ARAUJO; GARCIA, 2010).

Portanto, a fórmula proposta por Vroom é:

Motivação= Expectativa x Instrumentalidade x Valência

A fórmula de Vroom está ligada diretamente a percepção que o funcionário tem entre o trabalho que ele desempenha e a recompensa que ele pode obter disso. Essa teoria abrange de uma forma mais realista o comportamento dos colaboradores.

Possui um alto nível de aceitação entre os estudiosos. Porém, o fato dela estar bastante atrelada ao ponto de vista do autor a torna pouco abrangente.

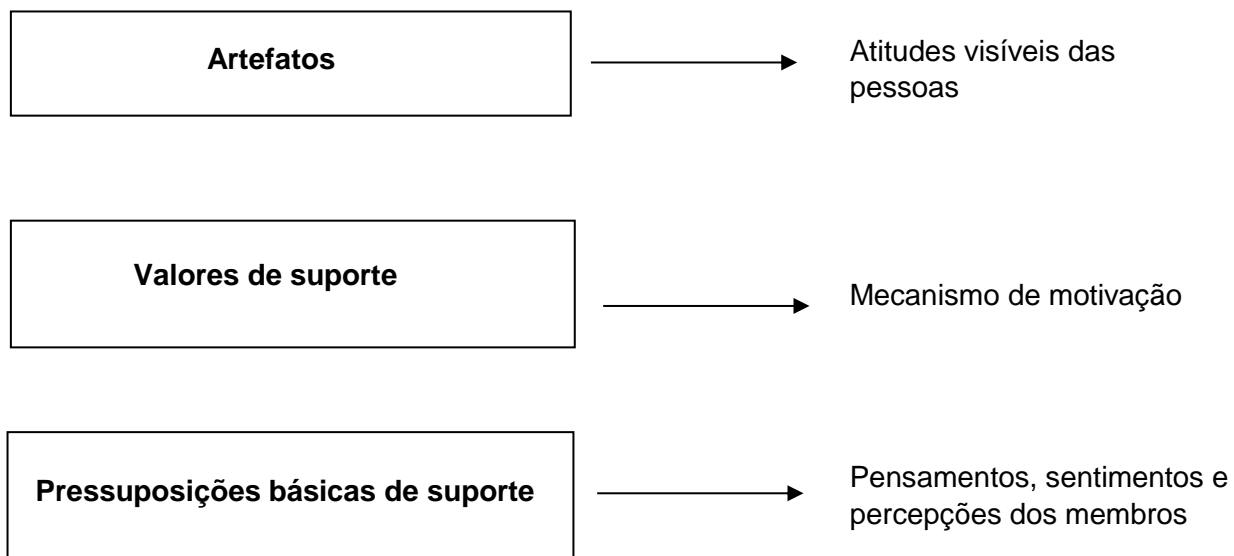
3.1.4 A cultura organizacional de Edgar Schein

Apesar da Administração Pública não ser uma empresa privada, os fatores motivacionais e a cultura organizacional são importantes para seu gerenciamento. Para Schein (1992), a cultura pode ser vista como um conjunto de pressuposições que o grupo envolvido na organização aprendeu a resolver em relação a problemas de adaptação interna e integração externa.

Para Schein (1992), pela ótica organizacional, a Administração Pública representa um conjunto de pessoas buscando o mesmo objetivo em comum, direcionadas para determinadas atividades, mediante divisão de funções e do trabalho. Neste sentido, a complexa relação das pessoas que fazem parte da organização com a obtenção de seus fins específicos permeia a reciprocidade. Eis que surge a motivação para representar o valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância para o alcance dos objetivos da instituição.

E assim, a melhor forma de valorização de um colaborador é a oferta de oportunidade para que possa atingir suas metas pessoais. E assim, o trabalho é uma estratégia de realização pessoal. Eis que surge a influência da motivação nos processos de mudança e inovação. Em uma escala, os artefatos representam atitudes visíveis das pessoas, padrões de comportamentos fáceis de serem percebidos no cotidiano. Já os valores representam o mecanismo de motivação, enquanto os pressupostos básicos são indicadores de como as pessoas se encontram na organização.

Figura 3 – Os níveis da cultura de Schein



Fonte: Autoria do trabalho (2020).

A cultura organizacional representa a personalidade da organização, ligada ao grau de satisfação e motivação da equipe, numa perspectiva de médio e longo prazo. A motivação dentro da Administração Pública está ligada a qualidade no desempenho das atividades e esforço dos membros. Por isso, é essencial que todos estejam estimulados a crescer e alcançar metas, através da colaboração mútua, atingindo objetivos da melhor forma possível.

4 DESAFIO DA MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Quando se pensa em mecanismos de motivação no setor público, em maneiras de tornar a atividade mais motivadora e atraente, se esbarra na questão da estabilidade no serviço público. Essa situação pode tornar o serviço desmotivador, pois apesar da segurança do vínculo de trabalho, a execução da mesma atividade por muito tempo, pode tornar a prestação do serviço cansativa (TEIXEIRA; RIBEIRO, 2017).

Logo, um dos caminhos fundamentais para aumentar a qualidade é se trabalhar com as teorias de gestão de pessoas. É trabalhar com a motivação e a qualificação do servidor. É necessária uma vigilância maior a tais aspectos, ligados a motivação, o que muitas vezes não acontece por falta de diálogo.

Bem antes da onda gerencial da década de 90, existia um nome que se chamava Douglas McGregor, que lançou um livro chamado “*O lado humano nas organizações*” no ano de 1960. A teoria dele é de que o papel do gestor incide em organizar os recursos de uma empresa, para que ela atinja seus resultados, sendo fator intrínseco a importância das pessoas. Sendo a teoria dele baseada numa visão “X” e “Y” a ser aplicada no gerenciamento dos colaboradores (VIEIRA, 2011).

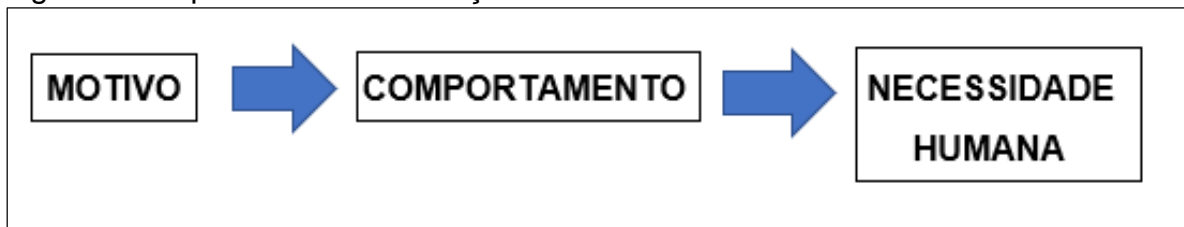
Pelo viés da teoria “X”, se enxerga as pessoas como alguém que não quer trabalhar, que se limita frente ao seu potencial profissional. Ou seja, quando as pessoas não consideram o trabalho como algo satisfatório. Tipificando neste entendimento, um interesse estritamente econômico, quando apenas importa o viés financeiro (BRAGA, 2012).

E, de uma forma contrária a teoria “X”, o gestor pode ver o homem sobre a ótica da teoria “Y”. Através deste ângulo, se tem um olhar mais amplo em relação ao potencial de cada pessoa. Quando o homem gosta de trabalhar em um ambiente favorável, onde ele assume a responsabilidade pelas suas ações e ele gera resultados, ao se comprometer com a finalidade do empenho de sua organização (VIEIRA, 2011).

Neste sentido, o gestor sob a luz da teoria “X” pode descentralizar a estrutura, delegar o poder de decisão das pessoas e conseqüentemente pode tirar o comprometimento com a participação das pessoas. Infelizmente, essa teoria continua mais presente do que nunca no serviço público.

Logo, o gestor focado na teoria “Y” tem um papel fundamental. Ou ao menos uma necessidade muito grande de mudar a sua postura como se relaciona com os servidores públicos.

Figura 4 – O processo de motivação



Fonte: autor do trabalho (2020).

De acordo com Braga (2012), motivar o servidor público tem a ver com reconhecer, primeiramente, e depois fortalecer os pontos fortes destas pessoas. Existe sim uma necessidade de validar a capacidade das pessoas e de estimular sua capacitação no uso destas competências, para gerar os melhores resultados na organização. Trabalhar a temática de motivação é um trabalho do gestor, mas também passa a ser um trabalho de corresponsabilidade de cada um.

Para Maslow (1946), temos uma hierarquia de necessidades: a Pirâmide de Maslow, como é conhecida, é uma divisão hierárquica proposta por ele, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua autorrealização (KLEINMAN, 2015).

Maslow define um conjunto de cinco necessidades: Fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo; de Segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas, como um emprego estável, um plano de saúde ou seguro de vida; sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube; de Estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos; de autorrealização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser (“O que os humanos podem ser, eles devem ser: Eles devem ser verdadeiros com sua própria natureza”) (KLEINMAN, 2015).

Embora esta teoria tenha sido considerada uma melhoria em face das anteriores, ela tem seus detratores. A principal delas é que é possível uma pessoa estar autorrealizada, e não conseguir, contudo, uma total satisfação de suas necessidades fisiológicas (KLEINMAN, 2015).

A Pirâmide de Maslow, mostra que para chegar no topo é necessário passar pelas partes, mas também é visto que, há indivíduos que chegam a autorrealizar-se sem passar por todas as etapas, como também há indivíduos que estão realizados mas que sentem que ainda falta algo ou alguma coisa, o que não quer dizer que ele não passou por todas as etapas, ou mesmo passou, só que a personalidade, a motivação e o meio social de cada um influencia na autorrealização que quando não é conseguida, gera a frustração e desinteresse.

Acontece que temos um setor público extremamente ligado à política. No Brasil, basicamente, os cargos públicos, gerenciais e de liderança, são indicações políticas, que buscam o interesse de quem indicou e não o desenvolvimento do órgão a que esta pessoa está direcionada. Esse é o grande problema. Muitos dos líderes que hoje ocupam cargo de liderança não possuem conhecimento na área de gestão, e muitas vezes não tem a sua liderança muito desenvolvida, o que fazem com que o grupo reflita seu desempenho. Logo, para manter servidores públicos motivados é fundamental incentivar lideranças.

É importante que as instituições públicas treinem e aperfeiçoem seus colaboradores, desenvolvendo seus talentos sem deixar de fora os fatores motivacionais. A motivação faz parte dos resultados alcançados, pois os mesmos são responsáveis diretos pela excelência no atendimento ao usuário. Neste sentido o ambiente laboral do serviço público não pode deixar de ser salubre e agradável ao servidor público. De acordo com Maximiano (2007), acontece em alguns casos de o local de trabalho causar empatia a quem nele trabalha, e assim, prejudicando a produtividade.

O engajamento é o maior desafio do setor de gestão de pessoas no setor público. Trata-se do cumprimento de acordos entre gestores e equipe para que consigam trabalhar juntos em prol de um objetivo em comum. A confiança é a base de uma equipe engajada, pois significa integridade, o líder faz aquilo que ele fala. O gestor tem que ser humano e colocar em prática a empatia, assumindo erros e sendo igual na equipe. E, assim, os conflitos precisam ser esclarecidos e não camuflados, resultando em um ambiente aberto ao diálogo e de maior alinhamento entre a equipe.

O compromisso advém do senso de comprometimento e pertencimento com a causa e a entrega (DAVIS; NEWSTROM; BERGAMINI, 1996).

Observa-se que no serviço público parece ser comum servidores se sentirem desvalorizados e desassistidos pelas chefias imediatas, e assim, refletindo nos serviços prestados aos usuários. É sumário a importância de criar um ambiente que contribua para a motivação do servidor por meio de medidas concretas que valorizem os bons servidores, criando mecanismos para que os usuários se sintam como verdadeiros clientes.

Carvalho (2006), ressalta que vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, os das áreas em que não existe um plano de carreira bem definido, destacando:

- Egocentrismo daqueles que possam auferir que o salário está abaixo do ideal e, por isso, atendem mal o público;
- Estabilidade, que é conferida exatamente para garantir uma prestação de serviço igualitária e com qualidade, essencial para que ele defenda seu ponto de vista e possa se opor com segurança de não ser punido;
- Quando se conscientiza de que a política pode interferir em decisões importantes e a corrupção venha a se tornar explícita;
- Mediocridade de servidores que reclamam do trabalho, porém não pedem exoneração por comodidade, e acabam influenciando os demais;
- Senso comum de que o servidor público não trabalha, também acaba sendo um fator que tira o interesse pela função;
- A nítida falta de comprometimento com o trabalho público por parte de vários chefes que não estabelecem objetivos e metas para os administrados e exigem resultados de acordo com os interesses do momento;
- A percepção inequívoca de que, às vezes, o serviço público é usado com fim eleitoral também tira a satisfação de qualquer atividade.

É importante que o servidor público seja treinado para atender ao que a sociedade e os cidadãos esperam do serviço prestado. É desafiador neste contexto encontrar um denominador comum, onde determinado processo ofereça ao público resultado compatível ao oferecidos pela iniciativa privada. Porém, nem sempre o que o privado oferece é melhor que o público. Inclusive, pelo servidor público passar por um processo seletivo universal e seletivo, tende a valorizar mais seu trabalho.

Em muitas organizações públicas, a motivação dos servidores públicos para uma meta a ser alcançada, porém, de difícil mensuração, pois o descontentamento e baixa produtividade são desafiadores.

Segundo Malik (1988, p. 53) “a motivação no setor público da saúde, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas”, como se essa característica não tivesse relação com aspectos do ambiente em que o colaborador se encontra, e sim como se tivesse dependência apenas dele. Correa (2010, p. 24) complementa este entendimento:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

Sendo assim, com a desvalorização dos colaboradores e da inobservância de seus objetivos pessoais, há um efeito reverso, quando a qualidade dos serviços prestados é afetada como reflexo do descontentamento.

5 METODOLOGIA

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A finalidade desta pesquisa é descritiva. Quanto a abordagem a pesquisa é qualitativa e quantitativa. Os meios basicamente por uma pesquisa de campo.

5.1.1 Quanto à abordagem

O presente estudo, quanto à natureza da abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, pois o resultado final não tem a intenção de numerar os resultados ou apresentar estatísticas. Ele faz uso da investigação e interpretação de dados através de leituras sobre o assunto, observação e a descrição de fatos e contato com profissional especializado na área, aspectos que são mais bem analisados qualitativamente.

Para Martins (2006), a pesquisa qualitativa engloba elementos como a descrição, entendimento e interpretação de situações e fenômenos, diferentemente da pesquisa quantitativa, onde prevalecem as medições. Oliveira (2004) segue neste mesmo contexto, acrescentando que o método qualitativo não tem a intenção de numerar ou aferir unidades ou categorias iguais. Tem como objetivo fatos complexos ou muito particulares. Enfatiza que a abordagem qualitativa não apresenta dados estatísticos para a exploração do problema, mas conduz o pesquisador a ler diversas obras sobre o tema de pesquisa.

A pesquisa qualitativa e suas maneiras de coletar e estudar dados são apontados para uso em uma fase exploratória. Conforme argumento utilizado por Roesch (2005, p. 154), onde o foco qualitativo é indicado “para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”. O autor complementa que a pesquisa qualitativa é usada para apurar as questões do estudo, normalmente baseado em maneiras de coletar dados sem um envolvimento de mensuração numérica.

5.1.2 Quanto aos objetivos

A pesquisa quanto aos seus objetivos, define-se em uma pesquisa exploratória, pois procura-se obter os conhecimentos necessários para definir o problema com clareza e o entendimento de informações não conhecidas pelo pesquisador para que o objetivo geral e os objetivos específicos citados no início deste estudo fossem possíveis de serem atingidos. A pesquisa exploratória também foi considerada adequada, pois utiliza métodos como estudos de caso, pesquisa bibliográfica, análise documental e observação informal, características deste estudo.

De acordo com Mattar (2005), a pesquisa exploratória auxilia o pesquisador a se familiarizar e obter uma compreensão e conhecimento mais profundo sobre o problema ou situação a ser abordado, aumentar o seu conhecimento. Por isso é indicada nos primeiros estágios de investigação do estudo, onde geralmente as informações acerca do fenômeno são insuficientes ou se tem uma ideia muito vaga da pesquisa em questão. E mesmo quando já se tem conhecimentos em relação ao objetivo a ser analisado a pesquisa exploratória é útil para ter um conhecimento de várias explicações alternativas que podem ocorrer para um mesmo fato.

Ainda Mattar (2005), ressalta que entendendo melhor o assunto, consegue-se determinar de uma forma mais clara o problema de pesquisa por meio da preparação de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou geração de suposições explicativas para os fatos e fenômenos a que se pretende explorar. Para o autor, os meios para obter dados em uma pesquisa exploratória são amplos e variáveis, envolvendo levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de caso e observação informal.

5.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Os procedimentos técnicos para a pesquisa foi de consultas a fontes primárias e secundárias que abrangem total ou parcialmente o tema. Importante definir que dentro da pesquisa bibliográfica serão utilizados também materiais encontrados em meios eletrônicos/digitais (GIL, 2010).

5.2. PLANO DE COLETA DOS DADOS

Para esse trabalho foram utilizadas as coletas de dados em referências bibliográficas de livros, sobretudo em meios eletrônicos em razão da situação da pandemia do Coronavírus, não favorecendo o acesso a biblioteca da universidade. Mattar (2005) coloca que aos meios para obtenção de dados utilizados pela pesquisa exploratória compreende em levantamentos de fontes secundárias (levantamento bibliográfico, documental, estatístico e pesquisas já realizadas). O autor ainda cita que nas pesquisas descritivas compreendem os levantamentos de campo e estudos de campo.

5.3. PLANO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Malhotra (2006), a análise dos dados não é um fim em si mesma. Seu objetivo é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo. A partir da análise dos dados obtém as respostas que necessitam ser levantadas em conta na hora de interpretar e definir os resultados.

Para Barros (2000), uma vez selecionados os dados possíveis de análise e interpretação, os passos seguintes são: a classificação, a codificação e a tabulação. Esta pesquisa seguirá esta orientação para a análise e interpretação dos dados que serão coletados.

Dentre os desafios da Gestão de Pessoas à luz do referencial teórico apresentado na presente monografia, evidenciou-se a modernização do setor público. O servidor passou a ter garantias de manifestar-se democraticamente sem ser coagido, vide a estabilidade plena adquirida. Criaram-se espaços de diálogo para que o servidor público sintasse valorizado, exercendo assim seu papel fundamental, que é a prestação de serviço público ao cidadão, pagador de imposto, que mantém a máquina pública. A intenção da Gestão de Pessoas no setor público é basicamente manter os servidores públicos motivados e avaliados para que cumpram com êxito seu papel.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se como resposta ao problema apontado pelo presente trabalho final que a temática motivacional precisa ser mais explorada pela doutrina de Administração. E, sim, há uma carência por parte dos servidores públicos em relação a gestão de pessoas, no sentido de incentivo a suas atividades.

O embasamento teórico apontado demonstrou que diversas teorias da administração existem e podem ajudar a compreender melhor o que acontece com a motivação dos servidores públicos. O avanço da Administração Pública nos últimos anos demonstra que as demandas atuais são diferentes de seus primórdios. O próprio servidor público é visto não mais pela quantidade, mas sim, pelo viés qualitativo, pois quando o setor público surgia no Brasil, a área de recursos humanos ainda era insipiente no sentido de compreender a importância de cada pessoa.

É fato que após a reforma administrativa da década de 90, foi colocado no papel muitos direitos e garantias que são gozados até hoje por servidores públicos estatutários. Porém, os anseios atuais do serviço público também devem observar os objetivos pessoais de cada pessoa. Para que a motivação exista é necessário que o mesmo se sinta parte dos resultados da Administração Pública e que seus projetos individuais também sejam alcançados.

Diversos fatores influenciam o desempenho dos servidores públicos, dentre os quais, pela visão de Herzberg, fatores higiênicos extrínsecos, relacionados ao ambiente que rodeia o colaborador, tal como o espaço físico de trabalho, e motivacionais intrínsecos, alusivos às pessoas e em consonância com o que ela acredita, sente, almeja e espera do serviço público.

Neste sentido, por mais que os servidores públicos tenham consciência de seus direitos e deveres, ao preconizar princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, também devem ser estimulados a se engajar na Administração Pública para que se sintam parte da mesma. Diversas correntes doutrinárias apresentadas neste trabalho de conclusão indicaram esse norte.

Evidencia-se neste sentido que, em repartições do setor público, onde as condições de trabalho não são promissoras, encontram-se pessoas que buscam realizar suas necessidades particulares, e, à medida que o trabalho satisfaz seus objetivos, a motivação cresce. Porém, cabe a essas repartições públicas incentivar a motivação dos servidores através de determinadas ações, ofertar conforto laboral,

reconhecimento e gestão participativa, que são peças fundamentais para aumentar a empatia com o ambiente laboral, criando produtividade e em consequência, dedicação, eficiência e eficácia.

Além do papel que cada servidor público tem claro em desempenhar, é importante que aqueles que detêm cargos de chefia, corroborem para que seus colaboradores imediatos se sintam reconhecidos através de palavras de incentivo, sugestões construtivas, aproveitamento de potenciais, reuniões periódicas para traçar objetivos, definir metas e oportunizar a participação de todos no que tange a contribuição de ideias e ouvir o que cada servidor tem a dizer.

Salienta-se enfim, que o gestor público deve estar atento à importância da motivação, para alcançar um atendimento e prestação de serviços de qualidade que induza a administração pública à eficiência, pois, para além de ser um dos fatores mais estudados e discutidos no momento no âmbito administrativo, a sua prática é de fundamental importância, por provocar melhorias organizacionais nos seus diferentes processos internos funcionais e também no comprometimento dos servidores públicos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Ricardo; DEUS, João de. **Direito administrativo esquematizado**. São Paulo: Método, 2015.

AMARAL, Diogo Freitas de. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. v. II. Coimbra: Almedina, 2011.

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público/Escola Nacional de Administração Pública**, v. 1, n. 3, Set-Dez 1997.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luis Felipe. **A efetividade dos princípios da Administração Pública 25 anos após a promulgação da Constituição da República**. 2013. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/25737/a-efetividade-dos-principios-da-administracao-publica-25-anos-apos-a-promulgacao-da-constituicao-da-republica>>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BITTAR FILHO, Carlos Alberto. **Novo código civil**: parte geral, obrigações e contratos. São Paulo: Thomson, 2005.

BORGES, Cyonil; SÁ, Adriel. **Direito administrativo facilitado**. São Paulo: Método, 2015.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público**: desafios e reflexões. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes>>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRAZ, Petronio. **O servidor público na reforma administrativa**. Leme: LED, 1998.

BRULON, Vanessa; OHAYON, Pierre; ROSENBERG, Gerson. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília v. 63, n. 3, 265-284 – jul./set., 2012.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008. Disponível em: <http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2021.

CAETANO, Marcello. **Princípios fundamentais do direito administrativo**. Coimbra: Almedina, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª Reimpressão.

CARVALHO, Antônio. **Gotas de Inteligência: Fortalecendo o potencial humano**. São Paulo: Livro Pleno, 2006.

CORREA, Alciris. **Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

COUTINHO, Ana Luísa C. **Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido**. Curitiba: Juruá, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.; BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1996.

GRASSI, Ernani; WEISHEIMER, Evandro. **A estabilidade do emprego público, na administração direta, autárquica ou funcional, depois da EC 19/1998**. 2008. 96 Monografia (Bacharel em Direito) - Curso de Direito, Centro Universitário Univates, Lajeado, RS, 2008.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KAROLCZAK, Maria Eloisa; KAROLCZAK, Marcio Martins. **Andragogia: liderança, administração e educação: uma nova teoria**. Curitiba: Juruá, 2009.

KLEINMAN, Paul. **Tudo o que você precisa saber sobre psicologia: Bolwby, Freud, Harlow, Maslow, Milgram, Rorschach, Skinner, Vygotsky**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2015.

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público**. Porto: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda., 1988.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

NEWMAN, William H. **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA, Diogo. **Pirâmide de Maslow: conheça e entenda a hierarquia das necessidades humanas**. 2018. Disponível em: <<https://blog.softensistemas.com.br/piramide-de-maslow/>>. Acesso em: 01 ago. 2020.

OLIVEIRA, Silvio L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2 a. Ed. San Francisco: JosseyBass, 1992.

SILVA, Cláudio Eduardo Regis de Figueiredo. **Administração gerencial & a reforma administrativa no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2002.

SILVA, José Afonso. **Curso de Direito Constitucional**. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

STONE, James A.F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1982.

TEIXEIRA, Juliane Marise Barbosa; RIBEIRO, Maria Tereza Ferrabule. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. São Paulo: Intersaberes, 2017.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal, desenvolvimento dos recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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.