

## Motivação laboral no serviço público

### Laboral motivation in the public service

**Verene Aparecida de Araújo**

vereneaparecida@hotmail.com

**Noraney Silva Teixeira**

noraneyteixeira@gmail.com

### **RESUMO**

O presente estudo objetiva analisar a importância da motivação laboral no serviço público. Para tanto, como metodologia, emprega a revisão de literatura em livros e artigos que discutem o tema em análise. Foi visto que as mudanças permeiam as organizações públicas e exigem das mesmas uma enorme capacidade de adaptação. Assim, é importante motivar o servidor a conhecer não apenas o que ele faz, mas todo o processo. Quanto mais ele conhecer o seu papel na engrenagem, mais ele se sentirá reconhecido e, conseqüentemente, se sentirá responsável pelo resultado final. Do exposto concluiu-se que cabe aos líderes motivar os servidores públicos através do reconhecimento, gestão participativa e instrumentos que elevem o entusiasmo dos profissionais com o trabalho, o que levará ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, ao desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Serviço público. Competências. Liderança. Motivação.

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the importance of job motivation in the public service. Therefore, as a methodology, it uses literature review in books and articles that discuss the topic under analysis. It has been seen that public organizations permeate require an enormous capacity for adaptation. Thus, it is important to motivate the server to know not only what he does, but the whole process. The more he knows his role in the gear, the more he will feel recognized and, consequently, he will feel responsible for the final result. From the above, it was concluded that it is up to leaders to motivate public servants through recognition, participative management and instruments that raise the enthusiasm of professionals with their work, which will lead to increased productivity and, consequently, to organizational development.

**Keywords:** Public service. Skills. Leadership. Motivation.

## **1 INTRODUÇÃO**

A discussão acerca da relevância do elemento humano nas organizações não é um fato recente, entretanto, nunca se viu tamanho interesse como nos dias atuais. Diante das mudanças que se impõem, num ritmo cada vez mais veloz, mobilizar pessoas e gerir competências humanas tornou-se o grande diferencial nos resultados organizacionais.

A importância que vem sendo dada à contribuição das pessoas nas organizações alterou a visão de fator de custo da década de 1980, para promover o conceito da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), no qual, a partir de ações interdependentes, buscou-se alinhar as políticas de pessoal às estratégias organizacionais.

É fato que, inicialmente, a GERH mereceu maior destaque em empresas privadas, no entanto, o setor público há algum tempo também vem sendo pressionado a modernizar sua gestão com o objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade na prestação dos serviços públicos, o que estimulou o surgimento da proposta denominada Administração Pública Gerencial (APG) na década de 1990.

O presente estudo objetiva analisar a importância da motivação laboral no serviço público.

Nesse contexto, a questão que norteia esta pesquisa é: as empresas públicas investem em políticas motivacionais para valorização pessoal dos seus servidores?

Entende-se que da mesma forma que não se pode mais conviver com serviços públicos que evocam descrença e desânimo na população, também não se pode aceitar gestores que não acreditam na sua capacidade de fazer acontecer. Valorizar os servidores como “agentes de evolução” para repensar, otimizar e inovar práticas, pode revelar uma nova realidade para o setor público brasileiro.

Nesse contexto, o estudo se justifica no sentido de demonstrar que as empresas públicas prestam serviços que podem impactar no desenvolvimento do país e, por esta razão, demanda por profissionais capacitados, motivados e que desempenhem com excelência as tarefas a eles impostas, e, por isso, é importante que se priorize políticas motivacionais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A formação de uma equipe de excelência, empenhada em aprimoramento pessoal constante, tem sido um desafio frequente nas organizações. A tradicional reunião de pessoas

em busca de objetivos comuns, não traduz mais as necessidades do ambiente corporativo. Um grupo embora busque por resultados, não se compromete com o desenvolvimento coletivo. Na equipe as pessoas estão interessadas em facilitar a melhor expressão do talento individual em prol do resultado coletivo (DIAS, 2017).

Para se considerar como equipe, deve existir um elemento que una as pessoas e fortaleça a identidade comum, estando elas próximas ou não. Assim, o grande papel da liderança é o de estabelecer um elo de ligação, como denominador comum entre todos. Então, pode-se entender Liderança como a capacidade de facilitar a contribuição dos talentos individuais para o cumprimento da missão organizacional, ou seja, promover a convergência de esforços (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

O líder para desenvolver a equipe, deve promover constante processo de autoavaliação, além da análise dos fatores que podem dificultar o funcionamento da equipe. Porém, as pessoas da equipe precisam entender a missão da empresa para empenhar as competências necessárias, como também compreender as próprias conquistas como um bem que agrega valor coletivo. Cada pessoa tem as suas aspirações, características de personalidade, competências e objetivos que destacam a importância da “expressão participativa”; que é contribuir com as diferenças individuais (BERGUE, 2010).

Para favorecer o sucesso das equipes vale investir em estratégias como: autonomia para a criação de projetos inovadores; *coaching* para orientação e acompanhamento do processo de desenvolvimento e portfólio de desempenho para registrar a história das conquistas realizadas pela equipe. Aqui, a Liderança funciona como estímulo de confiança para consagrar um ambiente de transparência: ao líder, principalmente no setor público, cabe esclarecer os propósitos da organização e sua importância para a sociedade.

O Líder promove a visão estratégica das equipes de trabalho para a construção dos cenários futuros. Compartilhando sua visão com as pessoas para incentivar a criação de novas realidades, sempre definindo uma ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização. O serviço público relacionado as necessidades da população: o servidor e o contribuinte (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Cada vez mais ele deve estar atento aos anseios das novas gerações, que buscam coerência entre o discurso e a prática dos governantes, entre os impostos pagos e a qualidade dos serviços oferecidos.

Nas redes sociais a população organiza movimentos de pressão social para exigir melhorias. O que destaca de forma clara a necessidade de ferramentas que avaliem a qualidade dos serviços públicos oferecidos em relação ao valor percebido pela população, e com isso

buscar formas de validar a transparência de indicadores para promover a combinação de talentos e tecnologias.

Assim, é necessário reavaliar e rever as estratégias adotadas nas organizações públicas. A sistemática de avaliação deve considerar a atuação e o potencial do servidor, para incentivar e promover o autodesenvolvimento num contexto organizacional de responsabilidade compartilhada (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

A falta de compreensão do contexto pode gerar grande descontentamento e stress, provocado por um número aparentemente infinito de situações: desgaste nos relacionamentos de trabalho, excesso ou falta de responsabilidades, frustração, tédio, etc. Mas, onde quer que surja e seja qual for a causa básica, um stress indesejável e excessivo tem um efeito nocivo sobre a capacidade de trabalhar dos servidores (BERGUE, 2010).

A recomendação é criar espaço para o pleno exercício de funções, induzindo a expressão ativa das pessoas com seus conhecimentos e experiências, com um mínimo de burocracia e com o máximo de competência (CAMÕES; MENESES, 2016).

Para que isso seja possível, é prioritário investir em Educação Corporativa e patrocinar programas de sensibilização e capacitação de pessoas customizados à realidade da organização. Não significa apenas adquirir cursos junto às instituições de ensino, e também vai muito além de criar estrutura própria de formação. Aqui todas as políticas internas de gestão de pessoas são alinhadas para refletir coerência entre missão, visão, valores e atuação.

Os programas são gerados a partir do resultado de pesquisas internas, mapeamento de competências e avaliação de desempenho. São muitas as vantagens que o investimento em programas de capacitação pode trazer para a organização, mas talvez o maior ganho para a empresa pública seja a mudança de cultura: criar e fortalecer uma “Cultura Adaptativa” capaz de responder rapidamente os ecos das mudanças dos cenários político, social e econômico. É a cultura do aperfeiçoamento contínuo (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Atualmente, o grande desafio das organizações públicas e privadas está em como transformar colaboradores em parceiros. O parceiro seria uma pessoa que se destaca do colaborador por adotar a visão de interdependência, assumindo responsabilidade proporcional às próprias competências.

Segundo a OCDE (2010, p.72), no caso das organizações públicas,

Não há indicação de que os ministérios e as agências tenham uma visão estratégica de sua força de trabalho que envolva escolhas difíceis com base em uma análise dos trade-offs envolvidos: postos de trabalho e competências críticas à missão das organizações e ao cumprimento de metas; futuras alterações no número de servidores e competências de acordo com as futuras alterações das prioridades ou das

organizações; atividades internas ou terceirizadas atuais e futuras; reflexões sobre as mudanças tecnológicas e seu impacto na força de trabalho do governo; estratégias para aumentar a eficiência e a economia na quantidade de força de trabalho e seus custos.

A distância entre colaboradores e parceiros reside na motivação. Para melhor entender, a palavra motivação (derivada do latim *movere*, mover) indica uma grande disposição ou vontade de realizar algo. É como uma fonte de energia interna que é acionada em busca de uma realização (BERGUE, 2010).

O trabalho será motivador se as pessoas forem envolvidas e sentirem responsabilidade para com os resultados coletivos, através de tarefas que julguem significativas. As atividades muito repetitivas podem ficar mecanizadas e desfavorecer a motivação, por isso nesses casos as organizações precisam criar significado para as funções; aqui a atuação do líder pode ser determinante para dar sentido às tarefas desempenhadas.

Alguns fatores podem influenciar no processo motivacional de forma positiva ou negativa: modelo de gestão/estilo de liderança; cultura/clima organizacional e políticas de gestão de pessoas (contratação, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e reconhecimento). Tais fatores podem definir as condições de trabalho; a qualidade das relações e a atenção às expectativas dos empregados (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Falar em Motivação implica numa visão de pessoas motivadas: animadas com aquilo que fazem em seu trabalho. Porém, nenhuma empresa pode garantir com suas estratégias um permanente estado motivacional dos empregados. Mas, podem promover o bom estado de ânimo dos servidores, com uma revisão periódica nas políticas de gestão de pessoas via estrutura de poder vigente: verificar o conjunto de características organizacionais que influenciam a atuação e o desenvolvimento individual e coletivo.

Da mesma forma que as empresas privadas, as empresas públicas precisam criar um ambiente de confiança e interatividade para favorecer o processo motivacional. Mesmo sendo algo intangível, a motivação pode ser percebida facilmente através do comportamento das pessoas.

Importa mencionar também que as empresas públicas sofrem com a falta de flexibilidade para contratar e realocar pessoas e, conseqüentemente, para estabelecer um plano de carreiras:

[...] o quadro de servidores é bastante rígido e não permite muita mobilidade. Os servidores são contratados em uma carreira e deve fazer concursos para mudar de carreira. Muitas carreiras, mesmo para funções semelhantes, estão em ministérios específicos, e as pressões setoriais resultaram em condições de trabalho diferenciadas entre os diferentes órgãos, mesmo para funções semelhantes. A mobilidade tem sido

impossível entre essas carreiras e também parece ser muito difícil em algumas carreiras horizontais. Em geral, isso significa que as novas necessidades têm que ser preenchidas por novos concursos e, por vezes, o desenho de novas carreiras e sua realocação se tornam extremamente difícil. No entanto, dentro das carreiras, os ministérios e as agências poderiam, em teoria, realocar a força de trabalho. Mas isso implicaria que tivessem desenvolvido um planejamento estratégico da força de trabalho (OCDE, 2010, p.74-75)

Assim percebe-se que as carreiras não são adaptadas para orientar estrategicamente alguns ministérios. Nesse contexto, um melhor planejamento estratégico direcionado à força de trabalho poderia ajudar a melhorar a gestão do desempenho das organizações públicas.

O mundo corporativo é dinâmico, as empresas estão sempre em movimento através de suas pessoas. A grande questão reside em como aproveitar esse movimento de rotinas e desafios para transformar em desenvolvimento (CAMÕES; MENESES, 2016).

A auto-renovação periódica pode ser uma boa resposta para a organização aprender, desenvolver e evoluir. Mas, para que isso seja possível, todas as pessoas devem aderir ao processo, contribuindo com ideias, conhecimentos e experiências (DIAS, 2017).

É interessante imaginar um cenário de organização pública capaz de imprimir um ritmo de aprendizagem constante. E isso leva a refletir acerca das inúmeras metodologias que, empregadas isoladamente ou combinadas, podem trazer excelentes resultados. Para uma melhor compreensão, destaca-se a seguir algumas delas:

**Estudo de Caso:** largamente utilizado por escolas e empresas privadas, dado a facilidade de envolver as pessoas no cenário relatado. Trata de uma oportunidade para a apreciação de fatos vivenciados. O “caso” apresentado verbalmente ou por escrito, pode até incluir cópias de relatórios e parecer de personagens reais, como forma de esclarecer o contexto da situação. Aqui, o propósito é instigar na equipe de trabalho uma visão ampliada, capaz de provocar questionamentos e levantar as melhores soluções (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

**Seminário:** de grande utilidade para favorecer o alinhamento e a comunicação entre os setores das organizações públicas; pois são eventos preparados para o compartilhamento de casos, projetos e desafios vivenciados na organização. Pode acontecer de forma sistematizada, em ocasiões regulares, para imprimir ritmo de aprendizagem e desenvolvimento. Tem como vantagem o interessante apelo de construção coletiva de soluções (BERGUE, 2014).

**Benchmarking:** abre as possibilidades de intercâmbio e parceria entre organizações públicas e privadas. Promove a visitação em outras organizações, que podem atuar em ramos bem diferenciados tendo em vista que o propósito é inspirar as pessoas a fim de que adotem melhores práticas. A observação de outras realidades pode suscitar questões que naturalmente se ocultam no dia a dia e auxiliar na reflexão sobre novas possibilidades de atuação. Para

favorecer excelentes resultados de aplicabilidade, vale indicar pessoas de diferentes setores, sob a orientação de um instrutor responsável pelos temas que devem ser pesquisados durante a visitação. O *benchmarking* requer uma cuidadosa preparação, com roteiro preestabelecido: objetivos, descrição, autorização formal das organizações parceiras, plano de pesquisa, contemplando prazo para conclusão e divulgação de resultados via intranet, internet ou presencialmente em Seminários (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Projetos inovadores: é a metodologia da atualidade no desenvolvimento das organizações, porque convida as pessoas em empenho conjunto para novas possibilidades, numa atuação de responsabilidade compartilhada. Ele promove a mobilidade das pessoas e a combinação de competências, destacando o dinamismo que as organizações precisam e buscam (BERGUE, 2014).

A efetividade da metodologia é garantida devido ao rodízio de gestores e de participantes a cada novo projeto, ampliando as oportunidades de realização dos servidores, além de fortalecer o ambiente de cooperação na organização. O projeto é desenvolvido dando-se atenção especial às metas estabelecidas para cada etapa, como também no acompanhamento de indicadores e resultados (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Multiplicadores internos: é uma metodologia de grande valor agregado porque viabiliza a preparação de pessoas para a disseminação de conhecimentos. Os servidores que participam de cursos tanto no Brasil, como no exterior, recebem a incumbência de compartilhar as próprias conquistas, como forma de retribuir o investimento neles realizado. Aqui o destaque está na redução de custos, porque não é necessário enviar vários servidores, apenas um participa com a responsabilidade de partilhar com os demais. Outro destaque está na valorização das competências desenvolvidas com novas oportunidades de atuação. A melhor forma de aprender é ensinar; portanto os servidores que repassam o conhecimento são os grandes beneficiados (BERGUE, 2014).

Comunidades de Prática: largamente utilizada, especialmente na internet por grupos de pessoas que buscam auxiliar na solução de desafios e problemas, compartilhando voluntariamente experiências, conhecimentos e sugestões (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

A vantagem da metodologia está na sua informalidade que facilita a integração e o intercâmbio dos participantes voluntários; tanto do público interno da organização, quanto do público externo. É uma forma inovadora para a superação de dificuldades organizacionais, que pode servir de suporte na tomada de decisões, através do somatório das opiniões obtidas.

É preciso unir servidores públicos, independentemente do nível hierárquico a que pertençam e fortalecer uma cultura de aprendizagem contínua. Entende-se que não existem

organizações perfeitas, o processo é dinâmico e por esta razão está sempre em construção. Mas, fomentar uma visão estratégica de longo prazo pode ampliar o discernimento dos servidores para “escolhas conscientes” que beneficiem a si próprio, à organização e, por conseguinte, ao país (DIAS, 2017). Afinal, o empenho conjunto pode realmente pesar a favor de um cenário há muito tempo desejado.

## **2.1 Desafios da liderança**

Atualmente todas as organizações são sistemas de aprendizagem, onde vários fatores são combinados a cada dia para refletir resultados melhores.

A conscientização das pessoas para atuarem em sintonia com o ritmo do cenário destaca a afirmação de Maximiano (1995) de que as aptidões são habilidades em potencial e as habilidades são aptidões que se desenvolveram. Esses dois atributos compreendem tudo aquilo que o ser humano faz ou é capaz de fazer.

Pode-se falar em aptidão e habilidade numérica, verbal, musical, física entre outras. Cada uma delas, numa dosagem específica, combina-se com as demais para formar a “receita” única de cada indivíduo. As aptidões e as habilidades representam a medida do desempenho possível, das potencialidades do indivíduo, ao passo que as atitudes e interesses dão a medida da motivação efetiva daquilo que o indivíduo quer e gosta de fazer.

Nesse sentido, não existem fórmulas prontas para a gestão de pessoas, cada gestor deve observar com muita atenção sua equipe, na busca de alternativas para promover o desenvolvimento dos talentos individuais. Ele precisa ficar atento às mudanças dos cenários internos e externos à organização, que podem determinar novas variáveis.

Para Kanaane (1999), a excelência empresarial e a excelência pessoal serão atingidas quando a segurança, a qualidade dos produtos e serviços, a motivação e a identificação forem continuamente estimuladas. Dessa maneira fica estabelecida a interface entre o indivíduo e a empresa. As pessoas contribuem efetivamente nas instituições, a partir do momento em que compreendem o conhecimento, como uma riqueza pessoal e um recurso importante quando compartilhado na organização.

O grande desafio concentra-se na proposta da educação continuada, via customização dos programas de capacitação, diante da necessidade de preparar e adaptar das pessoas em suas funções. Aqui, segundo Beckert e Narducci (2014, p.41) vale refletir sobre:

a) Treinamento: tem como desvantagem, a falta de comprometimento dos participantes; pois percebem como uma orientação para reprodução; algo a ser repetido. Muitas vezes, não



sabem responder – por que e para que devem realizar o descrito pelo instrutor. Além do fato de que podem acreditar que ao final do treinamento estão “prontos” e que nada mais precisam aprender. Por isso, a nomenclatura e forma utilizada vêm sendo revista e questionada, especialmente na prestação de serviços.

b) Educação Continuada: tem como vantagem a construção de conhecimento coletivo a partir do envolvimento de todos os participantes. Todos estão cientes de que o conhecimento é infinito e que por conta disso, nunca um profissional estará “pronto”.

É importante ressaltar que tanto as pessoas, como as empresas participam de um dinâmico processo de aprendizagem e desenvolvimento. Mesmo assim, diante do panorama de mudanças, ainda nos deparamos com a mesma imagem lenta e burocrática do setor público, sem o dinamismo da meritocracia, já que muitos cargos são reféns de indicações políticas. O reflexo de um passado de desperdício de talentos humanos e recursos financeiros, “ainda faz com que os resultados fiquem muito aquém de suas reais possibilidades” (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2012, p.67).

Desta forma, o líder do setor público, enfrenta pressões políticas que muitas vezes podem levar à situações decisórias equivocadas.

Para um melhor entendimento, vale destacar que os líderes autoritários, aos quais hoje chama-se de “chefe”, foram formados num cenário ditatorial, onde o poder estava atrelado a autocracia. Muitos acreditavam que só era possível conquistar respeitabilidade através da “voz de comando” ou “pulso firme”, com ordens inquestionáveis. Mas, a democratização do conhecimento com o avanço das tecnologias da informação, impulsionou profundas alterações no ambiente organizacional. A evolução dos modelos de gestão destacou a transição do papel do “Chefe das ordens”, para o “Líder do exemplo” (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Para um melhor entendimento, vale destacar que os líderes autoritários, aos quais hoje denomina-se de “chefe”, foram formados num cenário ditatorial, onde o poder estava atrelado a autocracia. Muitos acreditavam que só era possível conquistar respeitabilidade através da “voz de comando” ou “pulso firme”, com ordens inquestionáveis. Mas, a democratização do conhecimento com o avanço das tecnologias da informação, impulsionou profundas alterações no ambiente organizacional. A evolução dos modelos de gestão destacou a transição do papel do “Chefe das ordens”, para o “Líder do exemplo” (NARDUCCI, 2012).

Assim, o Líder da atualidade deve ser uma referência para os liderados, admirado não só por sua competência e atitudes, como também, por sua capacidade de inspirar o desenvolvimento individual e coletivo com convergência de esforços.

Não existe um roteiro padrão para a formação de líderes efetivos; sendo Liderança uma denominação de impacto, ela traz consigo a reflexão sobre “lidar com a herança”; ou seja, as consequências, o legado que será deixado nas pessoas que foram influenciadas direta ou indiretamente (VERGARA; DAVEL, 2010).

As Lideranças dos diversos setores de órgãos públicos, muitas vezes são invisíveis à população de um modo geral; no entanto, podem ser inesquecíveis para os liderados que acabam por reproduzir suas marcas nos serviços que realizam.

Nos últimos vinte anos as descobertas e inovações determinaram uma reestruturação do mundo corporativo, em todas as áreas de atuação. No setor público não foi diferente, as mudanças sugerem o estabelecimento de relações de parceria no ambiente de trabalho, onde setores e equipes auxiliam-se na construção de soluções e possibilidades (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

Por isso, tantas expectativas rondam a atuação dos líderes. Muitas expectativas sem as condições necessárias para o seu atendimento, parece compor uma fórmula perfeita para um panorama de “apagão de Lideranças”. Mudanças drásticas somadas a expectativas frustradas, explicam a incredulidade no ambiente de trabalho.

É importante analisar com atenção o contexto: os líderes, o público interno, a organização e o público externo. Assim, segundo Bergue (2014), as empresas precisam da presença de líderes com visão de conectividade. Líderes que estejam atentos ao ritmo das mudanças dentro e fora da organização, com atitude estratégica para preparar as equipes na superação de desafios.

A efetividade do exercício da liderança requer algumas características que vêm sendo amplamente abordadas e discutidas nos meios acadêmicos e organizacionais; porém aqui serão destacadas aquelas que refletem um denominador comum como fator de sucesso nas empresas privadas e públicas. Segundo Beckert e Narducci (2014), são elas:

a) Consciência: percepção do impacto de sua atuação nas pessoas da equipe, na empresa e, por conseguinte, na sociedade. Capacidade de conectar o cenário interno da empresa com o cenário externo;

b) Comprometimento: identificação com a missão da empresa, com valor agregado aos propósitos do serviço público. Disposição para incentivar o desenvolvimento constante, através do próprio exemplo;

c) Competência: habilitação técnica, comportamental e cognitiva combinada com conhecimentos da máquina pública; visão de interdependência para favorecer o resultado de todos os setores da empresa.

Os “3 Cs” acima descritos compõe a “Tríade da Liderança” que aproxima o gestor público do privado e revela-se como denominador comum entre eles. O valor está na capacidade de expressar conquistas nas práticas diárias e servir como referência de atuação para os liderados (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

O Líder promove a convergência de esforços através da credibilidade e da confiança. Ele incentiva a equipe a repensar procedimentos e práticas; identificar necessidade de aperfeiçoamento e capacitação, além de verificar a efetividade dos serviços prestados para a comunidade interna e externa.

Na atualidade, o grande desafio do setor público está em formar lideranças de acordo com os apelos da sociedade. Para isso, é preciso criar um ambiente favorável à inovação, com espaço para questionamentos e intercâmbio de conhecimentos. Conscientizar os servidores novos e sensibilizar os antigos pode ser a maior dificuldade das lideranças nas organizações públicas. Será preciso a convergência de esforços para desenvolver equipes motivadas com base em competências.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

No que tange à metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica em obras que discutem o tema abordado.

A pesquisa bibliográfica é a que se realiza “com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2013, p. 48).

No levantamento bibliográfico realizado nesse estudo, foram considerados artigos científicos, livros, dissertações e teses que foram publicados e disponibilizados ao público em meio impresso e digital em sites de domínio público e bibliotecas virtuais de sites governamentais e de Instituições Federais de Educação Pública e CAPES.

### **4 DISCUSSÃO**

De acordo com a Teoria da Motivação/Higiene de Frederick Herzberg<sup>1</sup>, os fatores de influência sobre a motivação podem ser divididos em dois grupos, por ele denominados Fatores

---

<sup>1</sup> Autor da "Teoria dos dois fatores" que aborda a motivação e satisfação das pessoas. Verificou através de estudos práticos a presença de dois diferentes fatores que devem ser levados em consideração na satisfação do cargo, quais sejam: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais. A "Teoria dos dois fatores" de Herzberg afirmava que a satisfação

Higiênicos ou de Manutenção e Fatores de Motivação ou Satisfação (VILLAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Os Fatores Higiênicos são incapazes de motivar por si mesmos, entretanto tem que estar satisfeitos para que as pessoas não se desmotivem e são de reposição permanente, isto é, uma vez atendidos voltarão depois de algum tempo na mesma intensidade. Neste grupo encontram-se a administração e política da organização; a supervisão; o relacionamento com o supervisor; as condições de trabalho; a remuneração; o relacionamento com os colegas e subordinados; *status* e segurança.

Maslow (2000) fala da atitude dos indivíduos autorrealizáveis diante do dever, trabalho e missão. Ele enfatiza que “Executar muito bem uma tarefa tola não é certamente, uma realização em si. O que não vale a pena fazer, não vale a pena fazer benfeito.” Pode-se aprender tendo como referência aqueles que conseguem se autorrealizar no trabalho. Estas pessoas, altamente evoluídas, assimilam o trabalho dentro da sua própria identidade, fazendo com que este faça parte do seu próprio. Eu.

As pessoas saudáveis crescem em direção à autorrealização. Se uma pessoa realmente satisfeita começa a trabalhar numa empresa com boas condições de trabalho, o desempenho no trabalho tende a melhorar o indivíduo e as pessoas ao seu redor. O efeito desse círculo virtuoso tende a melhorar a empresa, as partes interessadas ao negócio e assim por diante.

De forma inovadora e mais abrangente, Rogers (1978) apresenta a Abordagem Centrada-na-Pessoa, cuja premissa básica é a visão da pessoa, em sua essência, como um organismo digno de confiança e com tendência natural de realização, possuindo dentro de si recursos para autoconhecimento, para alterar seu autoconceito, suas atitudes e seu comportamento autodirigido; e que estes recursos podem ser desenvolvidos à medida que são criadas condições facilitadoras para automotivação das pessoas.

Desta forma, a aplicação eficaz dos processos de gestão de pessoas, baseados na estratégia da empresa, nas melhores práticas de mercado e na expectativa das pessoas, pode criar condições facilitadoras para o desenvolvimento da competência de automotivação, contribuindo para aperfeiçoar as pessoas, aperfeiçoar o mundo ao seu redor e transformar-se efetivamente em um diferencial competitivo para a organização.

A motivação nas empresas públicas é extremamente importante para estimular os servidores. Trata-se de uma força interior capaz de criar situações e atitudes positivas que

---

no trabalho se dá em razão do conteúdo ou atividades estimulantes afetas ao cargo. São os fatores motivacionais. Igualmente, a insatisfação no trabalho ocorre em função do ambiente, do estilo de liderança, dos colegas de trabalho e do contexto geral do cargo. Estes são os chamados "fatores higiênicos".

impulsionam as pessoas a tomarem decisões a cada momento de suas vidas e é fundamental que as organizações públicas comecem a proporcionar uma valorização contínua de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus servidores, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos e visando à qualidade de vida (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Chiavenato (2005, p.448): “Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

O treinamento e desenvolvimento também são ações que se revestem de grande importância nesse contexto.

Segundo Marras (2009, p. 145), “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Desenvolvimento de Pessoal é um conceito mais amplo do que o treinamento. Consiste em desenvolver atitudes como a capacidade crítica, competência e valores. Para Vilas Boas e Andrade (2009, p. 131):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e/ou outras experiências. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui todas as experiências que fortalecem o consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.

Verifica-se, portanto que não basta apenas a aplicabilidade do processo de treinamento, mas tão importante é a possibilidade do servidor se desenvolver dentro de seu cargo e dentro de sua empresa.

Assim, o importante é criar um ambiente para os servidores que lhes proporcionem segurança, conforto e estabilidade, ao mesmo tempo em que eles encontrem metas a serem alcançadas, desafios a serem vencidos e possibilidades de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

Nas empresas públicas o que se observa é a acomodação dos servidores, talvez em razão da falta de expectativas e da estabilidade, que muitos deles fazem jus. A motivação desses servidores se mostra mais difícil, já que os superiores imediatos não têm a liberdade (leia-se

discrecionalidade) para implantar as políticas de recursos humanos da forma que entendem ser necessária.

Na empresa pública, não existe a “angústia” da instabilidade no emprego, no entanto isso não se traduz em excelência, criatividade e satisfação. Enquanto na empresa privada os empregados ficam orgulhosos quando são indicados para participar de programas de capacitação; na organização pública, conforme a situação, podem até entender como um “castigo” ter que frequentar um curso. São valores distorcidos, uma vez que o conhecimento é o grande fator de alavancagem do desenvolvimento.

Entretanto, tal distorção e, por conseguinte, o mau aproveitamento dos treinamentos, muitas vezes ocorre pela inadequação do servidor ao curso oferecido. Sabe-se que em alguns casos os treinamentos são percebidos pelos gestores como “vagas” a serem preenchidas e, dessa forma, não raro se depara com servidores inscritos em treinamentos sem os pré-requisitos necessários ou sem condições de aplicar em suas áreas de atuação o que foi aprendido (BECKERT; NARDUCCI, 2014).

## **5 DELIBERAÇÕES DO ESTUDO**

A motivação pode ser considerada como um instrumento de fundamental importância dentro das rotinas laborais, uma vez que os funcionários motivados realizam com mais eficiência e determinação os procedimentos necessários em suas atividades. Como apresentado ao longo do trabalho um componente importante dentro do processo de motivação consiste na liderança, por meio da mesma podem ser observados e analisados quais pontos precisam ser reajustados internamente para que os funcionários se sintam motivados em suas ações e atividades.

Para Boog (2002) a motivação pode ser interna ou externa, a motivação interna move o indivíduo e o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento. Por mais que um ambiente gere elementos externos de ampliação de motivação, o vetor interno é o que efetivamente vai alimentar esse indivíduo e fará com que ele sinta plena satisfação por sua vida. Vale destacar que a motivação interna consiste no ambiente, clima, entre outros componentes promovidos por parte da gestão, quanto aos motivadores externos, esses podem ser considerados como os procedimentos realizados por parte da empresa na vida dos funcionários, em geral envolvem benefícios ou estímulos aos mesmos.

No setor público essa motivação tende a ser trabalhada de uma forma mais incisiva por parte dos gestores, buscando compreender quais aspectos precisam ser trabalhados ou aprimorados para que os funcionários se sintam motivados na realização de suas atividades,

assim como uma descrição do que precisa ser praticado internamente para que se tenha um êxito maior na execução das atividades.

Segundo Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas. Uma verificação por parte dos gestores pode ser de fundamental importância para que os procedimentos motivadores tenham o efeito esperado e os objetivos traçados sejam devidamente aplicados.

Por conta disso se destaca a importância da visão gerencial tanto nas rotinas internas da empresa como na externa, buscando por instrumentos ou procedimentos motivadores a serem aplicados dentro das rotinas do órgão ou instituição. Sempre destacando que os gestores devem observar se os procedimentos podem estimular positivamente os seus funcionários e os possíveis impactos que tais complementações, introduções e demais processos podem ter ao rendimento das atividades realizadas.

## **6 CONCLUSÃO**

As organizações públicas são fundamentais para desempenhar toda atividade administrativa do Estado, são responsáveis por movimentar todos os aspectos mais relevantes para o desenvolvimento do país e do bem-estar da sociedade. Devem oferecer um serviço de excelência aos usuários, têm como dever legal e moral ser a manifestação da competência coletiva; e um alto nível de desenvolvimento, que é alcançado com a soma de esforços e de investimentos provenientes dos seus usuários.

À medida que os desafios se ampliam, as organizações públicas, cada vez mais, desejam para os seus quadros funcionais servidores mais autônomos e com um maior grau de iniciativa.

Hoje, espera-se que um servidor seja capaz de ir além do prescrito, ou seja, que ele seja capaz executar o que lhe foi solicitado e previsto, mas que também possa tomar decisões diante de uma situação inusitada.

As mudanças que permeiam as organizações públicas exigem das mesmas uma enorme capacidade de adaptação. Por conseguinte, será preciso admitir a necessidade de seus integrantes também se adaptarem às mudanças que ocorrem.

Assim, é importante estimular o servidor a conhecer não apenas o que ele faz, mas todo o processo. Quanto mais ele conhecer o seu papel na engrenagem, mais ele se sentirá reconhecido e, conseqüentemente, se sentirá responsável pelo resultado final.

Do exposto conclui-se que cabe aos líderes motivar os servidores públicos através do reconhecimento público dos esforços, designações para cargos de chefias ou coordenações com as devidas gratificações monetárias, gestão participativa e instrumentos que elevem o entusiasmo dos profissionais com o trabalho, o que levará ao aumento da produtividade e, conseqüentemente, ao desenvolvimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas nas organizações públicas**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BECKERT, Mara; NARDUCI, Viviane. **Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas**. Curitiba: Juruá Editora, 2014.
- BOOG, G. & BOOG, M. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. Vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós Graduação em MBA em Gestão Pública da Faculdade IBGEN 2008. Disponível em: [http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://proweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf) Acesso em: 13 mai 2020
- CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: Enap, 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2560>. Acesso em: 13 mai 2020
- CHIAVENATO, Idalberto. Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DAVEL, E; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p.3-27.
- DIAS, Reinaldo. **Aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NARDUCCI, Viviane. **As mudanças na cultura organizacional de uma Instituição pública federal sob um olhar estético**. Tese de Doutorado – EBAPE/FGV. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10213/F%20-%20Vers%c3%a3o%20Final%20completa%2009-10-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>  
Acesso em: 13 mai 2020

OCDE – ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil\\_9789264086098-pt](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt) Acesso em: 13 mai 2020

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401421/1/Gestao%20Pessoas%20Setor%20Publico%203ed%20WEB.pdf> Acesso em: 13 mai 2020

ROGERS, C. **Sobre o Poder Pessoal**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.