

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI  
CURSO DE GESTÃO PÚBLICA

Suzana Aparecida Dias  
Matrícula: 2017200530278

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: REFLEXÕES PARA OS  
GESTORES PÚBLICOS

Paraisópolis/MG

2018

SUZANA APARECIDA DIAS

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: REFLEXÕES PARA OS  
GESTORES PÚBLICOS

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Denise Alves Guimarães.

Paraisópolis/MG

2018

SUZANA APARECIDA DIAS

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: REFLEXÕES PARA OS  
GESTORES PÚBLICOS

Monografia apresentada a Universidade Federal de São João del-Rei como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Aprovada: 15 de setembro de 2018.

---

Prof. Dr. Nome do membro da banca  
(UFV)

---

Prof. Dr. Nome do membro da banca  
(UFSJ)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Denise Alves Guimarães (UFSJ)  
(Orientador)

Dedico este trabalho a todos que me incentivaram e me deram apoio necessário para chegar até aqui. Aos meus pais por terem me dado a base de todo aprendizado e por nunca deixarem de acreditar no meu potencial. Ao meu namorado Thales que me acompanhou em todos os encontros presenciais e sempre fez todo o possível para que eu pudesse concluir esse curso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me dar a oportunidade de viver esse momento de formação, por me dar forças para superar todos os obstáculos que se fizeram presentes nessa jornada em busca de novos conhecimentos.

Aos meus pais Fátima e Daniel por me darem a vida e também muitos exemplos de dedicação e perseverança, pois assim me proporcionaram a capacidade de sonhar e ir à luta. E por não serem apenas pais, mas também amigos e companheiros em todos os momentos e por sempre me apoiarem nas minhas escolhas, por mais estranhas que elas parecessem.

Ao meu namorado Thales Oliveira Barbosa, pelo exemplo, pelo incentivo e apoio incondicional.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram todo o processo de aquisição de conhecimentos para que neste momento eu pudesse chegar à conclusão desta especialização.

A professora Denise Alves Guimarães pela orientação, por todo suporte, pelas correções e principalmente pela paciência na condução deste trabalho.

A Coordenadora do pólo de apoio presencial Reginalda Nunes pelo incentivo e todo suporte fornecido.

A tutora Rubia Walquiria de Carvalho por todo conhecimento compartilhado durante o curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a minha formação.

## RESUMO

Este trabalho teve o objetivo de buscar informações sobre as teorias motivacionais e estudos já realizados sobre fatores capazes de motivar funcionários públicos no exercício de sua função. Através desses estudos espera-se promover uma reflexão direcionada a gestores públicos, pois estes têm um papel essencial dentro do ambiente organizacional na Administração Pública. Pelo fato da motivação ser um importante aspecto no ambiente organizacional, para um melhor ambiente organizacional é necessário que ela seja impulsionada, porém essa não é uma tarefa simples. Devido ao fato do comportamento humano estar ligado a vários aspectos da vida das pessoas, o que torna cada pessoa única, ou seja, cada pessoa pode reagir de uma maneira em relação aos estímulos motivacionais. Além de abordar as teorias motivacionais, preocupou-se também em abordar as especificidades ao se pensar em motivação no ambiente de trabalho do setor público. Durante a elaboração deste trabalho verificou que realmente é necessário fomentar a reflexão de como é possível motivar os funcionários, proporcionando à organização a possibilidade de receber o melhor que cada um pode oferecer, atingindo resultados, agregando valores e assim, permitindo que a equipe atinja maiores níveis de eficiência.

Palavras-chave: Motivação. Funcionário Público. Gestor público.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Teoria das Necessidades de Maslow.....</b>	<b>14</b>
<b>3.3 A Teoria da Expectativa de Victor Vroom.....</b>	<b>16</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>5.1 Administração pública e funcionário/servidor público.....</b>	<b>19</b>
<b>5.2 A importância do funcionário motivado .....</b>	<b>21</b>
<b>5.3 Causas da falta de motivação .....</b>	<b>23</b>
<b>5.4 4 Informações de pesquisas já realizadas .....</b>	<b>25</b>
<b>6 RESULTADOS .....</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é um dos temas de grande relevância nos dias de hoje (SILVA, 2014). E para que uma empresa tenha um desempenho favorável de seus funcionários, é necessário buscar o entendimento do que gera motivação e procurar meios para implantar as ações necessárias.

A sociedade tem uma evolução constante e passa por mudanças o tempo todo, assim como afirma Barcelos (2009):

A sociedade contemporânea é marcada pela correria do dia-a-dia e pela constante mudança de cenários. Essas mudanças ocorrem em ritmo acelerado e é preciso estar preparado para a adaptar-se a todo o momento. (BARCELOS, 2009)

Essas mudanças contemporâneas acontecem em diferentes esferas, como: social, política, econômica e humana, e com essas mudanças surgem as transformações nos comportamentos e objetivos das pessoas. Assim surgem novos pensamentos e a sociedade vai evoluindo.

Uma importante evolução foi a mudança nos pensamentos organizacionais e na visão do trabalhador, pois vemos com frequência nos dias atuais, as buscas dos trabalhadores por mais direitos e qualidade de vida. Freire 2013 faz ponderações sobre essa questão:

Há tempos atrás, as pessoas buscavam nas empresas um lugar de onde podiam tirar o seu sustento e o sustento de sua família e nada mais. Fato que com o passar dos anos, vem mudando. As pessoas, a cada dia mais, vêm buscando empresas em que mais se assemelhem a elas, ao seu jeito de levar a vida, ou às oportunidades que determinada empresa oferece. (FREIRE, 2013, p.4)

Em consonância a esses novos objetivos dos trabalhadores, percebemos que as empresas estão atentas às mudanças e cada dia mais interessadas em manter seus empregados motivados no ambiente de trabalho, assim como nos mostra Freire 2013:

Questões relativas aos funcionários e ao grau de satisfação destes dentro das organizações vêm ganhando muito espaço nos estudos relativos a gestão de pessoas. A cada dia mais, as empresas buscam formas de adequar seu espaço físico para que



seus funcionários, uma vez satisfeitos, possam alcançar metas nunca antes estabelecidas. (FREIRE, 2013, p.4)

Bueno (2002) também traz reflexões importantes sobre esse assunto:

Se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldades. E por esse motivo torna-se essencial que as empresas invistam cada vez mais em seus trabalhadores, com o objetivo de deixá-los motivados, e assim também comprometidos e produtivos. (BUENO, 2002)

Ainda nesse contexto, Rodrigues (1995), citado por TEIXEIRA et AL (2009), afirma que o trabalho organizacional deve ser visto como parte inseparável da vida humana e, a qualidade de vida no trabalho é influenciada por vários aspectos. O trabalho é onde se estabelece muitos dos contatos sociais, assumindo um papel muito importante na vida das pessoas influenciando na forma como se vive, nos hábitos e até mesmo na identidade pessoal de cada um, possuindo assim a satisfação com a vida uma relação estreita no e com o trabalho.

Embora o comportamento humano seja complexo e muitas vezes até mesmo imprevisível, através de estudos aprofundados é possível pensar em estratégias para que as pessoas se sintam melhor em seu ambiente de trabalho e desenvolvam suas atividades com prazer e conseqüentemente, com mais eficiência. Bueno (2002) destaca a importância do trabalho na busca da auto-realização:

A busca da auto-realização passa pela construção da vida em torno de um ideal, de um sentido. O trabalho, sendo uma parte importante para este crescimento, precisa representar um caminho para o alcance deste ideal. O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz. O homem sente-se motivado quando enxerga no trabalho um caminho para a realização de seu sentido. (BUENO, 2002)

Como as necessidades de realização e bem estar variam de indivíduo para indivíduo, tanto qualitativa como quantitativamente, isso se torna um desafio para os gestores, que precisam ter discernimento para avaliar acontecimentos, personalidades, necessidades e assim traçar objetivos para um bom desenvolvimento laboral de seus subordinados. Para que isso aconteça com o devido êxito, é necessário que os gestores conheçam as teorias

comportamentais, pois a capacidade de percepção da realidade organizacional por parte do gestor é uma condição essencial para a implementação de qualquer programa de gestão.

A partir das reflexões expostas acima e com a consciência de que a análise e a compreensão da dinâmica comportamental é um trabalho complexo e têm resultados incertos, este trabalho abordará estudos sobre as teorias motivacionais que podem direcionar os esforços para melhorar os ambientes organizacionais em busca da motivação.

É sabido que existem vários aspectos relacionados ao comportamento humano, porém este trabalho tem como foco principal analisar um deles: a motivação. Durante o desenvolvimento, abordaremos além das teorias motivacionais, também as especificidades ao se pensar em motivação no ambiente de trabalho do setor público, buscando incitar a reflexão em gestores públicos, tendo em vista que este tem um papel essencial no ambiente organizacional e precisa entender o seu funcionário como ser complexo, que possui necessidades, dentro e fora do ambiente de trabalho. E claro, é necessário ter consciência de que não será possível atender plenamente todas essas necessidades, porém o que puder ser melhorado já pode ser um passo para encontrar o equilíbrio e incitar a motivação. É necessário fomentar a reflexão de como é possível motivar os funcionários, proporcionando à organização a possibilidade de receber o melhor que cada um pode oferecer, atingindo resultados, agregando valores e assim, permitindo que a equipe atinja maiores níveis de eficiência.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Buscar, através de pesquisas sobre teorias motivacionais, fatores que motivam funcionários públicos no exercício de sua função, e através desses conteúdos, promover a reflexão para gestores públicos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- a) Pesquisar na literatura brasileira os estudos sobre motivação no ambiente de trabalho e suas perspectivas;
- b) Buscar estudos já realizados sobre a motivação de funcionários no setor público;
- c) Analisar quais os fatores que influenciam na motivação e na satisfação no ambiente de trabalho dos servidores públicos;
- d) Identificar fatores que podem melhorar os ambientes de trabalho no setor público;
- e) Identificar estudos realizados em instituições públicas focados em comportamento organizacional visando a motivação e pesquisar quais foram as conclusões obtidas.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**

Frederick Irving Herzberg foi um psicólogo americano que se tornou bastante influente na gestão empresarial, principalmente por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos fatores de motivação. Em seu livro “A Motivação para Trabalhar” foi publicada a Teoria dos Dois Fatores. Nesta obra, Herzberg explica que existem dois tipos de fatores responsáveis pela satisfação das pessoas em um ambiente corporativo: os motivadores e os higiênicos.

Frederick Herzberg pedia aos trabalhadores para descrever situações nas quais se sentiam excepcionalmente bem e mal, com relação aos seus cargos. Suas constatações são conhecidas como Teoria da Motivação e Higiene. Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação. (SALGADO, 2005, p. 24)

FERRO (2008) explica a definição do fatores extrínsecos segundo Herzberg:

Os fatores higiênicos são também chamados de fatores ambientais ou extrínsecos e constituem elementos e condições que circundam o trabalhador, e existem externa e independentemente deste. (FERRO,2008)

Herzberg afirma que os fatores higiênicos agem independentemente dos fatores motivacionais. Um indivíduo pode ser motivado com seu trabalho, mas estar insatisfeito com o ambiente da empresa. Assim como explica FERRO (2008):

Quando os fatores higiênicos estão perfeitamente supridos, eles geram no empregado a ausência de insatisfação: eles não estão insatisfeitos, porém não se pode afirmar que estão satisfeitos. Isso leva a crer que há um ponto em um continuum que é o ponto zero, ou seja, nem satisfação, nem insatisfação. (FERRO,2008)

Assim podemos concluir que os fatores higiênicos estão relacionados as estruturas oferecidas pela empresa, e quando ausentes, causam insatisfação. Porém quando presentes, apesar de satisfatórias, não causam necessariamente a motivação do funcionário. Esses fatores

têm mais a ver com o ambiente de trabalho oferecido ao trabalhador e a conduta da organização do que com as funções do funcionário. Esses fatores podem ser: política da empresa, salários, relação dos superiores com os funcionários, ambiente de trabalho, benefícios, entre outros.

Os fatores intrínsecos relacionados na teoria de Herzberg são também conhecidos como fatores motivadores, e estão relacionados aos objetivos do próprio funcionário, sejam esses objetivos relacionados à sua carreira, ao seu cargo, bem como com as atividades que exerce.

Ele acreditava que a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento são fatores de motivação, porque as pessoas os consideram intrinsecamente recompensadores. (SALGADO, 2005)

As principais expectativas dos funcionários se relacionam a reconhecimento, crescimento profissional, grau de desafios, liberdade para realizar suas atividades e uso pleno de suas habilidades pessoais. Quando atendidas essas expectativas, a empresa consegue melhorar a produtividade e satisfação dos seus colaboradores.

BERGAMINI (1990) trás informações importantes para o entendimento da teoria de Herzberg:

A pesquisa de Herzberg levada a efeito em empresas americanas, especialmente na Texas Instruments, habilitou-o a afirmar que qualitativamente existem dois tipos de fatores ou objetivos motivacionais. No primeiro grupo, estão os fatores que ele chamou "motivacionais". Nesse caso, quando o fator está presente, oferece grande satisfação motivacional. No segundo grupo, estão os fatores que ele denominou "higiênicos" que, quando presentes, não trazem satisfação, mas, quando ausentes, determinam grande insatisfação. Como esses fatores são diferentes, sendo os primeiros de ordem intrínseca e os segundos de ordem extrínseca ao indivíduo, o autor acaba por concluir que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação e o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação. Para Herzberg, os fatores extrínsecos ao indivíduo não o motivam, apenas previnem a sua insatisfação. A empresa deverá garantir os fatores de higiene e, então, oferecer os fatores de motivação, caso queira contar com contribuintes realmente satisfeitos e motivados. (BERGAMINI,1990)

A teoria de Herzberg proporciona conhecimentos importantes para os gestores e líderes das organizações, e através desses conhecimentos é possível criar e implementar

estratégias e programas dentro dessas organizações, com o objetivo de motivar os funcionários e também prevenir a insatisfação por parte destes. Apesar da Teoria de Herzberg ser bastante reconhecida, existem críticas a essa teoria, assim conforme enumera LOBOS (1975):

Como teoria motivacional, o enfoque de Herzberg apresenta debilidades importantes que têm sido largamente discutidas:

1. A metodologia em que se baseia a teoria é discutível.
2. Uma reanálise posterior dos dados de Herzberg resultou contraditória (particularmente no que se refere ao papel do "salário" como agente) e apresentou inconsistências a respeito de outras evidências da pesquisa original.
3. A teoria não explica o processo pelo qual os fatores "motivadores" provocam a motivação. (LOBOS, 1975)

Ainda segundo LOBOS (1975), o fato da teoria não explicar o processo pelos quais os fatores motivadores provocam a motivação transforma a teoria de Herzberg em uma teoria de satisfação no trabalho apenas, por não demonstrar nenhum vínculo causal direto entre a satisfação e a motivação no trabalho.

### **3.2 Teoria das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano que estudou diversas correntes da psicologia como a psicanálise, Gestalt e a humanista. Sua teoria mais famosa é a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.

Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica (BUENO, 2002)

Marras (2002), citado por Delgado (2011), cita em sua obra que Maslow defende que as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios, definidas como necessidades primárias e necessidades secundárias. As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias são as sociais, de estima e de

auto-realização. Assim cada nível na hierarquia deve ser conquistado antes que um indivíduo possa transpor para o próximo nível. No nível inferior encontram-se as necessidades fisiológicas (fome, sede, sono, sexo). Maslow acredita que quando uma pessoa conquista esses elementos essenciais, passa ao nível das necessidades de segurança (defesa, proteção, salário, casa própria, seguro, saúde, aposentadoria, emprego). Ao atingi-lo e assim sentir-se segura quanto à proteção contra ferimentos e danos, a pessoa sobe ao próximo nível: o das necessidades sociais (relacionamento, amor, pertencer a um grupo). Neste terceiro nível, a aceitação e a afeição dão origem a um quarto estágio, definido como o das necessidades de estima (auto-estima, reconhecimento, status, prestígio). No topo da escala, encontram-se as necessidades de auto-realização. Essa última etapa representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal.

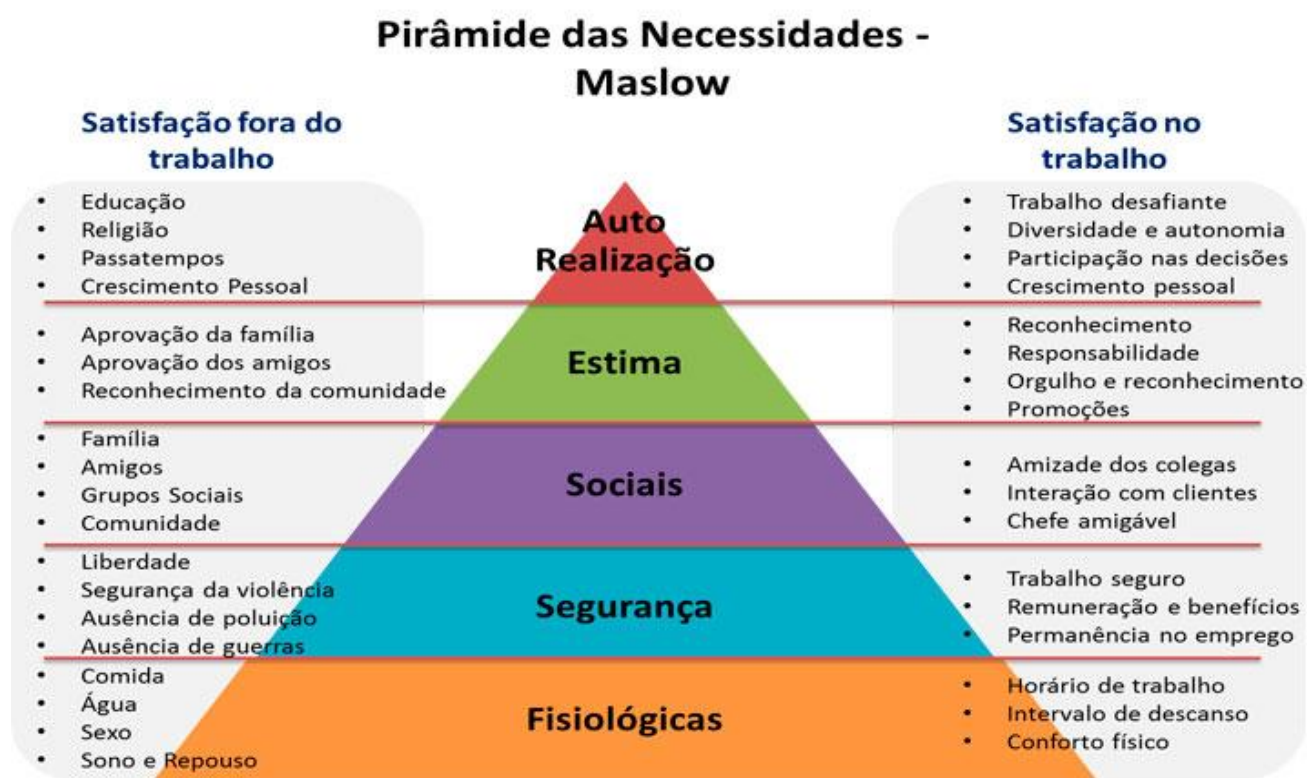


Figura 1 - Pirâmide das necessidade de Maslow – disponível em <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>

A teoria da hierarquia das necessidades básicas de Maslow é bastante apoiada e reconhecida, mas existem também algumas dúvidas em relação a sua realidade. Assim como enumera LOBOS (1975):

Como teoria motivacional, entretanto, a hierarquia de necessidades básicas sofre das seguintes debilidades:

1. As "necessidades básicas" são difíceis de se articularem desde um ponto de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica das mesmas é problemática.
2. A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica.(LOBOS, 1975)

Ainda segundo LOBOS (1975), apesar das críticas pontuadas, estas necessidades hierárquicas tiveram um grande impacto positivo como teoria e como variáveis em explicações do fenômeno da motivação no trabalho, auxiliando e embasando muitos estudos relacionados ao tema.

### **3.3 A Teoria da Expectativa de Victor Vroom**

Victor Vroom é um psicólogo canadense que desenvolveu a teoria da expectativa, tornando-se autoridade em análise psicológica do comportamento nas organizações, principalmente nas áreas de liderança e tomada de decisão. A teoria da expectativa foi apresentada em seu livro “O trabalho e a motivação” em 1964. Ainda hoje Vroom é bastante citado em estudos sobre o comportamento organizacional.

Em sua teoria da expectativa, Vroom defende que a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à sua expectativa em relação ao resultado que essa ação lhe proporcionará. Nesse sentido, a motivação de uma pessoa para determinada ação está sujeita à probabilidade que essa pessoa imagina ter de alcançar determinado resultado e do valor atribuído a esse resultado.

No modelo multiplicativo de Victor Vroom são consideradas três variáveis determinantes da motivação do indivíduo – valência, instrumentalidade e expectativa – e a capacidade individual de distinção entre elas. (FREIRE e FREITAS, 2007)



O termo valência nos remete ao valor atribuído àquele objetivo na visão do indivíduo. A instrumentalidade diz respeito ao retorno que aquele esforço pode trazer como recompensa. A expectância nos remete a expectativa da obtenção do resultado. Segundo Vroom, o produto dessas três variáveis mostrará a força motivacional do indivíduo.

Segundo ROBBINS (2002), citado por RIBAS (2011) a Teoria de Vroom, supõe que o interesse do indivíduo resulta de uma combinação entre escolhas afetivas, vontade e a expectativa que cada um possui.

Nessa perspectiva, Vroom acredita que não existe motivação nos casos em que é indiferente atingir ou não um determinado objetivo, ou seja, nos casos em que não existe qualquer expectativa em atingir o resultado. E é dessa maneira que a desmotivação surge.

Pela Teoria da Expectativa o funcionário estará motivado, se o esforço realizado trouxer uma boa avaliação e esta resultar em recompensas organizacionais que, por sua vez, atenderão às suas metas pessoais.(RIBAS ,2011)

A Teoria das Expectativas de Vroom, por ser muito compatível com os sistemas de gestão por objetivos, tem tido uma grande aceitação por parte dos gestores, pois permite a realização de muitos objetivos positivos tanto para empresa, quanto para funcionário.

O Enfoque Baseado em Objetivos sempre será útil na orientação da liderança, na medida em que permite conseguir que seus colaboradores trabalhem motivados para alcançar resultados de interesse comum. Em síntese, este processo se dá através das seguintes etapas: Despertar a iniciativa – Direcionar para o objetivo – Fixar metas para o objetivo – Recompensar por ter alcançado o objetivo. (RIBAS, 2011)

#### **4. METODOLOGIA**

Este trabalho realizado por meio de revisão bibliográfica da literatura já publicada sobre o tema em livros, revistas, periódicos, artigos científicos, bem como informações disponibilizadas na Internet.

De acordo com Dane (1990 apud CONFORTO, AMARAL E SILVA, 2011) a revisão bibliográfica é importante para definir a linha limítrofe da pesquisa que se deseja desenvolver, considerando uma perspectiva científica.

Assim como Salvador (1986 apud SASSO DE LIMA e TAMASO MIOTO, 2007) orienta que sejam realizadas leituras sucessivas do material para obter as informações e/ou dados necessários em cada momento da pesquisa, serão realizadas diferentes tipos de leitura: Primeiramente a leitura de reconhecimento do material bibliográfico, que se trata de uma leitura rápida com o objetivo de localizar e selecionar o material que pode apresentar informações e/ou dados referentes ao tema; Posteriormente será realizada uma leitura exploratória para verificar as informações e/ou dados selecionados interessam de fato para o estudo; Após será realizada a leitura seletiva, que tem o objetivo determinar o material que de fato interessa, relacionando-o diretamente aos objetivos da pesquisa;

Através dos estudos realizados pretende-se gerar um conjunto de informações que contribuam para a reflexão sobre tema proposto, buscando a compreensão referente ao assunto.

## **5. APRESENTAÇÃO**

### **5.1 Administração pública e funcionário/servidor público**

Segundo Dantas (2018), a administração pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado. O Estado tem o dever de satisfazer as necessidades da sociedade, dentre elas podemos citar a promoção de saúde, educação, cultura, segurança, entre outras. Assim podemos considerar a administração pública como responsável por gerenciar os recursos públicos de forma a atender as necessidades da sociedade.

Segundo Bergue (2012) a administração de uma empresa pública, apesar de suas peculiaridades, tem características de funcionamento em comum com a administração de uma empresa privada.

A Administração Pública como qualquer organização, recebe insumos (recursos), processa-os e gera produtos sob a forma de bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade. (BERGUE, 2012, p. 13)

As atividades de competência da administração Pública podem ser consideradas como serviço público. Segundo Jucoski (2006), os serviços públicos, são aqueles prestados diretamente à comunidade pela Administração depois de definida a sua essencialidade e necessidade.

Rosa (2011) descreve o serviço público:

O conceito jurídico de serviço público varia conforme o critério que se adote. Em sentido formal, corresponde o serviço público à tarefa exercida sob a influência de normas de direito público; em sentido material, corresponde à atividade que atende aos interesses ou necessidades da coletividade; em sentido orgânico – ou subjetivo -, corresponde à atividade prestada pelo Estado ou por quem lhe faça às vezes. Combinando-se as conceituações doutrinárias, tem-se: serviço público corresponde a toda atividade desempenhada direta ou indiretamente pelo Estado, visando solver necessidades essenciais do cidadão, da coletividade ou do próprio Estado. (ROSA, 2011, p.84)

Dentro da administração pública existem os servidores públicos, que são os funcionários que se dedicam a realizar os serviços públicos oferecidos pela administração pública. Bergue (2012) faz uma descrição bastante objetiva:

Os “servidores públicos” são pessoas prestadoras de serviços ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral a partir do qual decorre a correspondente remuneração paga pelos cofres públicos, podendo ser “servidores estatutários”, “empregados públicos” ou “servidores temporários”. (BERGUE, 2012, p. 14)

Diante do exposto, entende-se que embora a administração pública possua algumas características de funcionamento em comum com a administração de uma empresa privada, existem muitas peculiaridades que são exclusivas do setor público. Vemos isso principalmente na relação da empresa com os funcionários, onde tudo é regido por leis e normas, dificultando a flexibilidade de ações. Portanto, esse aspecto deve ser levado em conta ao pensarmos em métodos que podem melhorar o ambiente de trabalho e buscar a motivação dos funcionários.

## 5.2 A importância do funcionário motivado

Segundo Nittis (2018), produtividade e motivação são dois grandes desafios para os gestores públicos, pois estão ligadas diretamente com o nível de satisfação no trabalho e, portanto, com o atendimento nas demandas das organizações.

Em complemento a essa afirmação, Vieira et al (2011) ressalta que:

A grande maioria das entidades públicas brasileiras enfrenta problemas crônicos em termos estruturais e conjunturais, o que leva a um clima organizacional de desmotivação, insatisfação, desânimo. (VIEIRA ET AL, 2011)

Nesse contexto Nittis (2018) ressalta ainda, que quem ganha com o aumento da produtividade e motivação dos servidores públicos é a população em geral. Isso porque a população é o principal cliente da Administração Pública.

O servidor público tem uma grande importância dentro da Administração Pública, pois é o responsável por gerar o atendimento que essa administração precisa prestar a população. Nesse contexto, Vieira et al (2011), ressalta a importância das pessoas:

Tanto nas instituições públicas quanto nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente. (VIEIRA ET AL, 2011)

Não é somente no setor privado que existe a preocupação em manter os funcionários motivados. Para o setor público também é importante incentivar e manter a motivação dentro do ambiente de trabalho.

A motivação de funcionários é de extrema importância para o desempenho dos profissionais das organizações da iniciativa privada, e especialmente no setor público, normalmente visto como ineficiente e burocratizado, e com dificuldade de cumprir com a sua missão de servir aos cidadãos. (CARVALHO, 2011)

Bergue 2012 ressalta como é a atuação do funcionário na esfera pública:

A atuação das pessoas no ambiente organizacional do serviço público ocorre segundo rotinas de procedimentos de trabalho de caráter relativamente estável, ou seja, conforme uma sucessão de atividades que consome recursos e gera um resultado pretendido, ambos marcados por um sensível grau de perenidade. (BERGUES, 2012, p. 46)

Segundo Costa et al (2009), citado por Santiago e Vilas Boas (2009), a busca pela efetividade na esfera pública tem sido cada vez maior:

A busca da efetividade na gestão pública parece passar pela melhor capacitação técnica e humana dos servidores e legisladores. O que vem sendo estimulado pelo próprio governo federal, utilizando como, por exemplo, os Programas de Qualificação dos Servidores Públicos (COSTA et al, 2009) e a implantação do Adicional de Qualificação dos Servidores Públicos (SANTIAGO e VILAS BOAS, 2009)

### 5.3 Causas da falta de motivação

Não existe uma única causa para que ocorra a desmotivação no trabalho. A desmotivação pode ser causada por diversos fatores presentes no dia a dia dos trabalhadores dentro e fora das organizações.

A desmotivação começa a ser percebida quando o trabalhador se sente incomodado com alguma situação, e se intensifica à medida em que a situação que causa incomodo se torna constante.

A desmotivação pode ser sentida em diferentes intensidades de acordo com a perspectiva de cada pessoa. Neste capítulo abordaremos as causas mais citadas pelos autores.

De acordo com Faller (2004) os trabalhadores sentem a necessidade de executar o seu trabalho de forma adequada:

Quando os servidores sentem que suas condições de trabalho não permitem a execução adequada e satisfatória de seu trabalho, cria-se uma situação de desconforto, e uma decorrente insatisfação no trabalho. (FALLER, 2004, p. 70)

Outro fator que torna os trabalhadores desmotivados é a falta de perspectiva de um crescimento na carreira profissional. Esse fator é bastante visível no setor público, assim como ressalta Villanova (2009):

Ainda que de forma breve e limitada seja possível apontar a estabilidade no serviço público, a falta de estímulos para crescimento na carreira, a pouca atratividade dos cargos de chefia e, em nossa opinião, o mais grave – a impossibilidade dos chefes (no serviço público) oferecerem benefícios aos que se destacam. (VILLANOVA, 2009)

Villanova (2009) entende que embora existam instrumentos, previstos em lei, capazes de munir os chefes de instrumentos punitivos, como processos administrativos e até mesmo o afastamento de um determinado setor, esses instrumentos se mostram, na prática, ineficazes e desagregadores. Por outro lado, o autor critica o fato de não existir uma previsão legal para conferir benefícios aos funcionários que se destacam e obtêm um desempenho melhor, pois acredita que esses benefícios poderiam motivar o funcionário a trabalhar melhor.

Faller (2004) complementa as afirmações de Villanova (2009) através do seu entendimento sobre a falta de reconhecimento no trabalho:

O sentimento de insatisfação, causado pela falta de reconhecimento no trabalho, demonstra que o não conhecimento das necessidades dos servidores por parte das chefias pode ter consequências negativas para a produtividade. Igualmente, a falta de reconhecimento da importância do trabalho de um determinado setor constitui um fator causador de insatisfação. Quando os superiores hierárquicos não reconhecem o valor do trabalho que os servidores fazem, aumenta a ocorrência da insatisfação. (FALLER, 2004, p. 79)

Outro fator de desmotivação dentro do ambiente de trabalho é a atuação do chefe. Villanova (2009) acredita que a maneira como o chefe se comporta influencia muito no comportamento dos servidores, podendo motivá-los ou até mesmo desencadear uma sequência de eventos capazes de minar a chefia trazendo prejuízos absurdos ao serviço público.



#### 5.4 Informações de pesquisas já realizadas

Durante a elaboração desse trabalho foram analisadas algumas pesquisas relacionadas à motivação dos funcionários, realizadas dentro de órgãos públicos do Brasil.

Nittis (2018) realizou uma pesquisa com 100 servidores da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Otacílio Costa, em Santa Catarina. Esta pesquisa indicou que 80% dos profissionais acreditam que o ambiente de trabalho influencia na qualidade das ações desses servidores, e metade deles afirmam que o ambiente de trabalho na secretaria favorece a execução das suas atividades diárias:

O estudo destaca que os **servidores públicos** se sentiriam mais motivados se fossem realizadas melhorias em relação a remuneração dos cargos, valorização profissional, ambiente físico, apoio dos colegas de serviço, plano de saúde e agilidade nos atendimentos. (NITTIS, 2018)

Carvalho (2011) realizou uma pesquisa com os Peritos do Instituto Nacional de Criminalística (INC) da Polícia Federal a fim de entender as condições nas quais os funcionários públicos se motivam, bem como sugerir adequações laborais para que este objetivo seja alcançado. Um dos resultados encontrados nessa pesquisa foi o relato da ausência da formalização da missão organizacional do INC e também a ausência de metas claras e de um feedback adequado para os profissionais.

Assim, os administradores das organizações públicas, estas que muitas vezes apresentam objetivos múltiplos, conflitantes, e ambíguos, precisam elaborar metas com muito cuidado para não comprometer os resultados. O estabelecimento de metas é difícil, e o trabalho burocrático torna ainda mais complexa a tarefa de se incutir empolgação. (CARVALHO, 2011, p. 79)

Carvalho (2011) faz apontamentos importantes sobre a definição de metas e feedback:

Uma vez estando definida a missão da organização, pode-se utilizar a teoria de definição de metas para motivar os Peritos. As metas a serem perseguidas deverão observar os valores dos trabalhadores para que haja comprometimento com elas e se potencialize seu sucesso. O desempenho no trabalho tende a melhorar porque as metas provêm um mecanismo de regulação que permite que o empregado observe,

monitore, faça avaliações subjetivas, e ajuste o comportamento no trabalho para atingir à meta, ajudados pelo feedback. (CARVALHO, 2011, p. 79)

Mathias e Lara (2012) realizaram um estudo com o objetivo de descrever quais fatores exercem maior influência na satisfação e insatisfação no trabalho dos professores de uma instituição de ensino municipal da cidade de Irati/PR.

O estudo foi feito por meio de um questionário elaborado pelos autores e aplicado a todos os professores da referida escola. Como resultados aos questionários aplicados, os autores verificaram que a autonomia e a responsabilidade no trabalho são o fator com maior força motivacional, posteriormente figurando a imagem da organização perante a sociedade e o conteúdo do trabalho. Já a questão salarial e a equidade entre os funcionários ficaram entre os fatores que apresentaram menor força motivacional.

De acordo com Mathias e Lara (2012) e a luz da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg observou-se que a quase totalidade dos fatores que apresentam baixa força motivacional são do tipo extrínseco. E os fatores com maior força motivacional, destacaram-se os fatores intrínsecos.

Mathias e Lara (2012) complementam o estudo com a reflexão abaixo em referencia aos resultados obtidos:

Quanto aos fatores motivacionais, “muito satisfatoriamente atendidos”, cabem a manutenção e a constante avaliação de seus resultados; e aqueles classificados como “mais precariamente” são dignos de uma reavaliação, pois de modo geral são mais simbólicos do que materiais, requerendo mais envolvimento da liderança que recursos, muitas vezes escassos ou burocraticamente inacessíveis, dado o caráter público da instituição.

Reis (2013) realizou um estudo com o objetivo de analisar a motivação do funcionário público, no município de Capivari/SP, no ambiente organizacional, tendo como principal referencia o objetivo de identificar a importância da motivação e seus reflexos sobre os servidores, na vida profissional e na realização de suas tarefas no dia a dia.

O estudo contou com a elaboração e aplicação de um questionário contendo 20 questões a funcionários públicos das secretarias da administração e da fazenda do município de Capivari/SP.

O autor verificou, através desse estudo, que os fatores que mais influenciam a motivação dos servidores foram às atividades desempenhas pelo cargo, responsabilidade,

salário, condições de trabalho. E ainda ressalta que:

Conclui-se que a motivação no ambiente de trabalho é relevante para a empresa que quer alcançar sua eficácia organizacional, sabendo, pois avaliar quais fatores determinam a plena satisfação e realização pessoal e profissional, pode sim ter seus objetivos alcançados através de programas motivacionais. (REIS, 2013, p.62)

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se ao longo das pesquisas realizadas durante esse estudo, que a valorização do servidor é, acima de tudo, um investimento para o próprio órgão, pois um servidor motivado é muito valioso. Silva (2014) ressalta que um órgão que visa à valorização de seus servidores só tem a ganhar com a busca pela alta competitividade, assim avaliando suas expectativas, qualificações e valores, porque é preciso atrair e manter talentos.

Ao elaborar este trabalho um dos aspectos mais verificados foi a percepção das especificidades que o serviço público possui. Embora o ambiente de trabalho ou até mesmo as tarefas desenvolvidas possam ter muitas características em comum com o ambiente de trabalho do setor privado, as características dos servidores e da relação de trabalho são bastante diferentes. Isso é um diferencial no momento de se planejar ações visando a melhora do ambiente de trabalho e melhor desempenho dos servidores.

O gestor público terá que buscar estudos especificamente voltados para a administração pública para elaborar suas táticas de gestão, pois nem sempre se espelhar em técnicas implementadas no setor privado irá atingir o resultado esperado. É necessário que o gestor esteja sempre atento as especificidades do órgão público em que desempenha suas funções, antes de planejar suas intervenções a fim de melhorar o ambiente de trabalho.

Como resultado deste estudo, foi possível verificar os principais fatores que podem motivar os servidores públicos no exercício de suas funções. Através das pesquisas analisadas o assunto foi aprofundado de maneira a instigar gestores públicos a refletirem sobre o papel da motivação dentro do ambiente de trabalho, bem como o papel do gestor nessa busca. Nesta etapa verificou-se que há diferenças nos fatores capazes de fazer um servidor público se sentir motivado conforme a esfera pública em que este servidor está inserido. Nas esferas públicas municipais foi possível perceber que os servidores querem melhorias em relação a remuneração dos cargos e valorização profissional e, estes servidores entendem a autonomia e responsabilidade no trabalho como fatores com maior força motivacional. Já os servidores da esfera pública federal relataram que se sentiriam mais motivados se tivessem metas mais claras e um feedback adequado em relação aos trabalhos desenvolvidos por eles

Verificou-se que a motivação no ambiente de trabalho é tão importante para o órgão público, quanto para o servidor. Verificou-se também que muitos autores se preocupam

com o tema e os órgãos públicos estão a cada dia mais empenhadas em motivar os seus servidores a fim de obter um melhor desempenho das atividades desenvolvidas.

## REFERÊNCIAS

ANDREASI, Diego. **Consumismo x pirâmide de maslow – uma outra visão da teoria.** Disponível em: <http://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>. Acesso em 11 de junho de 2018.

BARCELOS, Bruna Sarieddine. **A relação sociedade X tempo X trabalho:** como o uso do tempo e a dedicação ao trabalho podem influenciar a vida pessoal e social do ser humano contemporâneo. Monografia. Departamento de Arte. Universidade Federal Fluminense, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Características motivacionais nas empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 41-52, 1990.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional.** 2º ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2012. 112p.

BUENO, Marcos. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC. ano IV**, v. 6, 2002.

CARVALHO, Guilherme Braz de. **Como motivar funcionários públicos:** o caso dos peritos do instituto nacional de criminalística. 86 f. Dissertação de Mestrado - Fundação Getúlio Vargas Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2011.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luis da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. **Trabalho apresentado**, n. 8, 2011.

DANTAS, Tiago. **Administração Pública;** Brasil Escola. Disponível em <<https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>>. Acesso em 19 de julho de 2018.

DELGADO, Ramos; REINA, Reni. **A Importância da Motivação para o Sucesso da Organização–O caso da Sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos, SA.** 2011. Trabalho de Conclusão de Curso.

FERRO, Marcus Vinicius Guilherme. **Um estudo sobre a motivação dos servidores da Justiça Federal em Fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**. Monografia. Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialização em Administração Judiciária, 2008.

FREIRE, Ayalla Cândido; DE FREITAS, Lúcia Santana. A aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. In: **Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro**. Universidad de La Rioja, 2007.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de vida no trabalho**. Trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário de Brasília. Graduação em Administração de Empresas. 2013.

JUCOSKI, Kamile Borcath. **Os serviços públicos, propriamente ditos, são aqueles prestados diretamente à comunidade pela Administração depois de definida a sua essencialidade e necessidade**. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2699/Os-servicos-publicos>. Acesso em 19 jul. 2018.

LOBOS, Julio. Teorias sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 15, n. 2, p. 17-25, 1975.

MATHIAS, Haroldo José Andrade; LARA, Luis Fernando. Satisfação e Motivação no Trabalho em uma Escola Pública Municipal de Irati, PR, sob uma Perspectiva de Aproximação entre a Teoria dos Dois Fatores e a Teoria da Expectativa. **Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes**, v. 19, n. 2, p. 163-191, 2012.

NITTIS, Louise de. **Produtividade e motivação: como estimulá-las no setor público**. Disponível em: <http://www.e-gestaopublica.com.br/produtividade-e-motivacao-como-estimula-las-no-setor-publico/>. Acesso em 22 jul. 2018.

RIBAS, Raul. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394**, v. 5, n. 1, 2011.

ROSA, Marcio Fernando Elias. Direito administrativo. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Qualitymark Editora Ltda, 2005.

SASSO DE LIMA, Telma Cristiane; TAMASO MIOTO, Regina Célia. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, 2007.

SILVA, Gisele Souza. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. **Caleidoscópio**, v. 1, n. 4, p. 165-169, 2014.

TEIXEIRA, Clarissa Stefani et al. Qualidade de vida do trabalhador: discussão conceitual. **Revista Digital. Buenos Aires**, v. 14, n. 136, 2009.

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, p. 1-12, 2011.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. **A motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores**. 2009. Disponível em: <http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>. Acesso em 23 de julho de 2018.