

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Andréia da Paixão Ferreira Lagares

A Importância do Fator Motivacional na Administração Pública Brasileira
2002- 2017: uma Revisão da Literatura

Timóteo
2018
MG

ANDREIA DA PAIXAO FERREIRA LAGARES

A Importância do Fator Motivacional na Administração Pública Brasileira
2002 - 2017: uma Revisão da Literatura

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. Sérgio Magno Mendes

Timóteo
2018
MG

ANDREIA DA PAIXAO FERREIRA LAGARES

A Importância do Fator Motivacional na Administração Pública Brasileira 2002-
2017: uma Revisão da Literatura

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. Sérgio Magno Mendes

Aprovada: ____/____/____

Prof. Dr. Marcio Falcão Santos Barroso
(UFSJ)

Prof. Sérgio Magno Mendes (UFSJ)
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado saúde e força para superar todos os obstáculos do caminho. Sem ele nada seria possível.

À minha mãe Geralda, meu pai, Geraldo e minhas irmãs, Arlete e Simone que sempre me deram apoio e incentivo nos momentos difíceis.

A meu marido Wemerson que me estimulou e compreendeu minha ausência pelo tempo dedicado aos estudos.

À Universidade Federal de São João Del Rei por disponibilizar o curso de especialização em gestão pública, gratuito e de qualidade na modalidade de ensino a distância.

Aos meus colegas de turma, que mesmo distantes fisicamente, conseguimos compartilhar alegrias, informações, frustrações, opiniões e conhecimentos em um grupo de rede social.

Ao meu Tutor, Dener Henrique pela sua atenção, dedicação e incentivo durante todo o curso.

Ao meu orientador, professor Sérgio Magno, pela didática, presteza e dedicação empenhada na orientação desse trabalho.

RESUMO

Este trabalho busca retratar a importância da motivação do servidor público, através da revisão de literatura no período de 2002 a 2017, tendo em vista que o mesmo está diretamente envolvido na prestação de serviços de qualidade para a população. É sabido que o elemento humano é dotado de necessidades, objetivos e anseios que de alguma forma contribuem positivamente ou negativamente no atendimento do serviço público. Por sua vez, uma administração pública gerencial busca melhoria e qualidade na prestação de serviços para a sociedade. Neste contexto, a revisão de literatura apresentada, menciona a preocupação com o fator motivacional na Administração Pública, quais são os entraves, e as alternativas que a Instituição possa amenizar o sentimento de desmotivação que atinge o servidor, que é o principal representante na execução dos serviços públicos.

Palavras-chave: Servidor público; Administração Pública; Motivação.

ABSTRACT

This work seeks to portray the importance of the motivation of the public servant, through the review of literature in the period from 2002 to 2017, considering that it is directly involved in the provision of quality services to the population. It is known that the human element is endowed with needs, goals and desires that somehow contribute positively or negatively in the service of the public service. In turn, a managerial public administration seeks improvement and quality in the provision of services to society. In this context, the literature review mentions the concern with the motivational factor in the Public Administration, what are the obstacles, and the alternatives that the Institution can soften the feeling of demotivation that reaches the server, who is the main representative in the execution of the public services.

Keywords: Public servant; Public administration; Motivation.

LISTAS DE ABREVIACOES E SIGLAS

AP	Administração Pública
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
CF	Constituição Federal
LOA	Lei Orçamentária Anual
PPA	Plano Plurianual
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. O Problema e sua Importância.....	12
1.2 Hipótese	13
1.3.1 Objetivos Específicos.....	13
2. Teoria da Equidade.....	14
3. METODOLOGIA.....	15
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	19
5. CONCLUSÕES	22
REFERÊNCIAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a Administração Pública - AP está interligada, direta ou indireta na prestação de serviços essenciais a população, como a saúde, a educação, a segurança pública e o transporte público. Friede (2000) conceituou a AP como atividade que o Estado desenvolve, por intermédio dos seus órgãos públicos, a fim de atingir o interesse da sociedade.

Carvalho e Tonet (1994) apontaram que a preocupação da AP deve ser com a qualidade dos bens e serviços disponibilizados para a sociedade. Salientaram, ainda, que a manutenção da máquina pública é assegurada através de pagamentos de impostos e taxas. Dessa forma, os cidadãos almejam a prestação de serviços públicos de qualidade equivalente aos tributos efetuados.

Moreira Neto (1998) mencionou que a administração pública gerencial objetiva a busca por menos processos e mais resultados. Resultados estes que devem ser atingidos com custo reduzido, em curto tempo e com a melhor qualidade possível.

Conforme Coutinho (2000), um dos princípios da administração pública gerencial é a administração direcionada para o cidadão. Este modelo gerencial se preocupa com melhoria e qualidade da prestação de serviços públicos oferecidos à sociedade.

No contexto, Howlet; Ramesh e Perl (2013) destacaram que a política pública é essencial na vida dos cidadãos, uma vez que a mesma é um dos fatores principais na contribuição do bem-estar da coletividade.

Spezzia, Carvalheiro e Trindade (2015) mencionaram que as políticas públicas envolvem conjuntos de medidas governamentais que constituem de regras e procedimentos que contribuem nas relações entre o poder público e a sociedade. Machado (2016) destacou que o bem-estar social constitui exemplo empregado de políticas públicas, por meio da ação do Estado.

Ainda segundo estes autores, o objetivo das políticas públicas é de proporcionar a satisfação da coletividade, no que se refere às demandas relacionadas, principalmente, aos direitos sociais, tais como educação, saúde, alimentação, trabalho, moradia, transporte, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade, a infância e assistência aos desamparados, conforme prevê a Constituição Federal - CF de 1988.

Barroso (1988) destacou que, desde 1974, a ditadura imperava no País e a CF (1988) simbolizou a retomada da democracia. Gemellim e Filippim (2010) salientaram que, com a promulgação da CF (1988) ocorreram mudanças significativas na esfera pública, quando foi

implementado o concurso público e a estabilidade do cargo na administração direta. A partir deste momento, buscou-se o maior nível de transparência e o acesso igualitário no ingresso do serviço público.

Ainda, Gemellim e Filippim (2010) mencionaram que anteriormente a CF (1988), na AP, os cargos públicos eram direcionados para apadrinhados políticos e favorecimento pessoal e que, muitas vezes, os ocupantes destes cargos não eram qualificados para tais funções.

No contexto, conforme art. 37 da CF (1988), os serviços públicos prestados nas esferas municipal, estadual e federal visam à garantia dos Princípios Constitucionais, que são a Legalidade, a Impessoalidade, a Moralidade, a Publicidade e a Eficiência.

Gasparini (1993) complementou que, o Princípio da Legalidade se restringe ao que prevê a lei; o Princípio da Impessoalidade se destina a toda população, sem distinção de pessoa ou de qualquer natureza; o Princípio da Moralidade sinaliza que a atividade pública não deve obedecer somente à lei, mas também verificar o que é melhor para o interesse público.

Segundo Gemellin e Filippim (2010), o Princípio da Publicidade envolve a publicação oficial dos atos administrativos, resguardados situações de sigilo, no que se refere à segurança nacional e investigações da polícia. O Princípio da Eficiência consiste que as atividades administrativas sejam executadas com agilidade e excelência.

Rutkowski (1998) esclareceu que, a AP tem como princípio estender, ao máximo, à prestação de serviços públicos a população. Salienta, também, que o cidadão é o principal motivo para que as organizações públicas existam.

Meirelles (2016) definiu o serviço público como aquele prestado pela AP ou através de sua delegação, a fim de garantir o atendimento essencial ou secundário aos cidadãos ou por interesse do Estado.

Neste âmbito, Morais, Araújo e Monteiro (2012) destacaram que os gastos públicos são um dos principais meios que o governo manifesta as suas prioridades, mediante a prestação dos serviços públicos básicos e na realização de investimentos.

Já Araújo, Medina e Condé (2017) indicaram que a promoção do bem-estar social ou *welfare state* requer a realização de cálculos matemáticos, tendo em vista que, muitas vezes, os gastos são maiores do que os cofres públicos podem assumir.

Para equilibrar os gastos públicos, no ano 2000, foi promulgada a Lei Complementar Nº 101, de 04 de maio de 2000, denominada popularmente, de Lei de Responsabilidade Fiscal

(LRF). Mendes (2015) mencionou que a LRF foi elaborada para controlar os desequilíbrios fiscais nas esferas Federal, Estadual e Municipal e reforçar os instrumentos de planejamento previstos na CF, (1988).

Ribeiro, Silva, Abrantes e Ferreira (2012) destacaram que a LRF objetivou que o governo, em todas as esferas de poder, exercesse a transparência, o controle, o planejamento e a responsabilidade com os gastos de recursos públicos. A LRF é a ferramenta que visa o equilíbrio das contas públicas, através de normas e limites das finanças públicas.

Mendes (2015), ainda, destacou que o Plano Plurianual (PPA), a lei de diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) são as leis que fundamentam planejamento e a estimativa orçamentária das esferas federal, estadual e municipal.

Silva (1970) apontou que, para administrar a máquina pública, o Estado necessita de vários recursos, tais como o material, o financeiro e, principalmente, o elemento humano, que é o agente administrativo, denominado agente ou funcionário público. Já Paulista (2004) destacou o cargo comissionado, que é direcionado para dirigir, assessorar ou exercer funções de confiança. Estes cargos são relacionados à chefia e a cargos públicos de caráter efetivo ou em comissão.

No contexto, Fernando (2006) observou que, perante a sociedade que exige a prestação de serviço público de qualidade e agilidade na solução das demandas, a imagem do servidor público tornou-se associada ao grau de eficiência que estes serviços são realizados.

Importante, ainda, destacar que gerir pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais, tais como salientados por Chiavenato (2004). Deve-se dar importância ao considerar os colaboradores como seres humanos, portadores de personalidade única e totalmente diversa. Estefano (1996) complementa que a saúde, a educação e o transporte público estão interligados na celeridade do atendimento à população.

Chiavenato (2004) destacou, ainda, que as pessoas não podem ser consideradas como mera força de trabalho dentro da Instituição. Neste sentido, diversos fatores podem contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, dentre os quais se destaca o fator motivacional.

1.1 O Problema e sua Importância

Dentre os diversos aspectos relacionados ao funcionário público, destaca-se a motivação, que segundo Maximiano (2004), a palavra motivação¹ tem o significado de mover-se. O sentido original da palavra motivação indica o processo do incentivo, estímulo ou energia que modifica o comportamento das pessoas por alguma razão ou mesmo motivo.

Robbins (2009) definiu motivação como o processo intenso, direcionado e persistente responsável pelo esforço da pessoa em alcançar determinado objetivo. Certo (2003) destacou que a motivação é o processo em que se oferece a oportunidade de satisfação das necessidades, através do comportamento produtivo na Instituição.

Parente filho (1991) apontou que algumas características da esfera pública, não condizem com o programa de qualidade e produtividade, tendo em vista a falta de política pessoal para reter talentos, a seleção de gestores públicos por cunho político ou mesmo sem perfil para o cargo que irá ocupar.

Conforme Dinifi (2002), as AP, em sua maioria, possuem déficit de recursos humanos especializados, falta de política de pessoal que garantam a permanência e a motivação do quadro de pessoal, cortes no orçamento e atrasos de repasse de recursos, o que impacta nas reclamações na prestação dos serviços, insatisfação dos servidores quanto às condições de trabalho e salariais.

Lima (2016) destacou que, os cargos comissionados costumam virar moeda de troca de acordo com a filiação político-partidária, sem qualquer critério profissional ou técnico. Situação que desmotiva o servidor público, pois compromete a qualidade da prestação dos serviços e a desigualdade remuneratória, tendo em vista que a maioria destes cargos comissionados possuem altos salários.

De acordo com Negreiros (2014), é importante que a gestão traga para a esfera pública, algumas iniciativas aplicadas no setor privado, tais como capacitação, qualificação profissional e a busca de ambiente de trabalho agradável e salutar para seus colaboradores.

Silva e Mello (2013) comentaram que, ao contrário do setor privado que investe em incentivos para manter seus colaboradores motivados, a esfera pública se esbarra em leis, política e no interesse dos gestores públicos no trato do fator motivacional.

Conforme mencionam Silva e Mello (2013), uma das diferenças no trato do fator motivação entre os setores privado e público é que, no primeiro, se investe em estratégias para

¹A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere* (MAXIMIANO, 2004).

motivar seus colaboradores, tais como participação nos lucros, auxílio alimentação, dentre outros benefícios. Já o segundo é bastante engessado nesses quesitos.

Neste contexto, é importante retratar o problema do fator motivacional na AP, pois conforme destaca Maximiliano (2000) é o estudo da motivação para o trabalho; é a busca de entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas.

Segundo Ribeiro e Oliveira (2016), na esfera da AP, a motivação é um instrumento estratégico utilizado, inadequadamente, pelos gestores públicos que não identificam a eficácia e o sucesso do trabalho realizado por seus colaboradores. Assim como os profissionais da iniciativa privada, os servidores públicos possuem horários, tarefas rotineiras e que, muitas vezes, com prazos estabelecidos. Por isso, a importância da motivação para que estes servidores realizem trabalho de qualidade e ambicionem o sucesso da Instituição.

No que tange a AP, no sentido operacional, para Gulick (1937), o desempenho deve ser eficiente, ordenado, de acordo com os Princípios Constitucionais e da especialidade dos serviços públicos, inerentes ao Estado ou assumidos em benefício do coletivo. A eficiência está em torno do elemento humano e, por isso, a importância da motivação na esfera pública.

Diante do exposto, esta pesquisa se propõe a analisar, através da revisão da literatura, a importância do fator motivacional na administração pública brasileira no período de 2002 a 2017.

1.2 Hipótese

O fator motivacional contribui na melhoria da eficiência da Administração Pública Brasileira.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar, através da revisão da literatura, a importância do fator motivacional na Administração Pública Brasileira, no período de 2002 a 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Verificar os principais entraves na motivação dos servidores da AP
- Analisar como as APs buscam motivar seus servidores.
- Identificar os principais motivos que podem acarretar a desmotivação na AP.

Além desta Introdução, a pesquisa segue apresentando o Referencial Teórico (Cap. 2), Metodologia (Cap. 3), Resultados e Discussão (Cap. 4) e, finalmente, Conclusões (cap. 5).

2. Teoria da Equidade

Segundo Adams (1963) a equidade ou desigualdade consiste na preocupação relacionada ao trabalho de forma geral, sejam em indústrias ou em repartições públicas.

Perez-Ramos (1990) destacou que a teoria da equidade de John Stacy Adams, tem como princípio que, a pessoa fará de forma constante comparações com o desempenho, a responsabilidade e a compensação que recebe com a remuneração, o reconhecimento em relação a outros colaboradores.

De acordo com Tadeucci (2009), a palavra iniquidade é definida como desigualdade, injustiça, desrespeito à igualdade de direitos, o que contrapõe o termo equidade.

Vieira; Villa Boas; Andrade e Oliviera (2011) mencionaram que a teoria da equidade destaca a percepção do indivíduo na igualdade de tratamento ao compararem com outras pessoas.

Bergue (2012) descreveu a teoria da equidade na administração pública, ao mencionar a situação de dois servidores com desempenhos diferentes, remunerados igualmente. Salientou ainda que, a política de carreira e remuneração fragilizada, impede que sejam considerados a qualificação e desempenho profissional para diferenciar as remunerações dos servidores.

Segundo Farias (2015), a teoria da equidade é evidente quando, o indivíduo compara a atividade que exerce e o resultado que obtém, ao trabalho e o resultado adquirido por outras pessoas.

3. METODOLOGIA

Trata-se de estudo de Revisão da Literatura, a pesquisa foi realizada na base de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, com o objetivo de buscar documentos que descreveram ou analisaram a importância do fator motivacional na Administração Pública Brasileira.

A pesquisa foi direcionada pelas palavras-chave: motivação, servidor público e administração pública.



Foram encontradas, no período de 1999 a 2018, 33 publicações que se encontram listadas no Quadro 1.

Nº	TITULO	AUTOR	ANO
1	A motivação dos servidores públicos municipais (o caso da Prefeitura de Manacapuru/AM) /	Almeida, Raimundo Nonato Pinheiro de	<u>1999</u>
2	Políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho	Campos, Rogério Antônio	<u>2001</u>
<u>3</u>	<ul style="list-style-type: none"> Mérito, estabilidade e desempenho - influência no comportamento do servidor público 	Souza, Teresa Cristina Padilha de	<u>2002</u>
4	Clima organizacional	Prazeres, Maurício	2003
5	Análise dos fatores motivacionais no trabalho segundo Herzberg e da eficiência do atendimento ao cidadão	Valdez, Maria Raquel Komann	2003

6	Motivação no serviço público : um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul	Faller, Bruno Cesar	<u>2004</u>
7	A motivação dos servidores públicos federais, no âmbito dos ministérios, frente às premissas de valorização firmadas no plano diretor da reforma do aparelho do estado, de 1995, e às consequentes ações de gestão de recursos humanos	Paulista, Jairez Elói de Sousa	<u>2004</u>
8	Motivação como ferramenta para a gestão das universidades federais brasileiras	Sales, Sóstenes Diniz	2005
9	Exame médico periódico e qualidade de vida no trabalho no serviço público federal	Rodrigues, Angelucci Veloso	2006
10	Saúde, democracia e gestão: o caso dos Conselhos Deliberativos e Fiscalizadores das Autarquias Hospitalares Regionais do Município de São Paulo	Barrios, Susana Rosa Lopez	2007
11	A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta	Oliveira, Anderson Muniz de	<u>2008</u>
12	O contrato psicológico e o comprometimento organizacional de servidores públicos de agências reguladoras brasileiras	Pantaleão, Berenice Vallota	2011
13	<ul style="list-style-type: none"> • Diz-me quanto ganhas e te direi como te sentes: análise do overpayment no funcionalismo público no Brasil 	Pavão, Sabrina Pereira	2011
14	A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processos	Trapp, Claudete Terezinha	2011
15	Liderança entre iguais : o reconhecimento de magistrados gaúchos como líderes pelos seus pares	Vieira, Luciano José Martins	2011
16	A capacitação de servidores técnico-administrativos: desenvolvendo na UFPA competências por meio do conhecimento	Serique, Maria Rosangila Xavier	2011
17	A motivação dos peritos criminais das unidades técnico-científicas da Polícia Federal na Bahia	Dúran, Maria Helena Carvalho	2012
18	Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais	Assis, Luís Otávio Milagres de	2012
19	Gestão estratégica: análise da adesão dos	Campos, Aline Chevrand	2012

	servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais		
20	Como motivar funcionários públicos: o caso dos peritos do Instituto Nacional de Criminalística	Carvalho, Guilherme Braz de	2012
21	Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Centro de Tecnologia da UFC	Pereira, Lucivaldo de Sousa	2013
22	Vínculos organizacionais: o caso dos profissionais de alta escolaridade em postos médios	Castro, Michele Nunes Silva de	2014
23	Engajamento de gestores públicos e cidadãos através de uma métrica baseada em elementos da gamificação	Zotti, Angela Iara	2014
24	Inovação na gestão pública do Espírito Santo: um estudo do prêmio INOVES	Costa, Betânia de Laia	2015
25	Regime disciplinar do servidor público temporário	Bastos, Aline Maria Dias	2015
26	Inovação na gestão pública do Espírito Santo: um estudo do prêmio INOVES	Costa, Betânia de Laia	2015
27	Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília	Couto, Fernando José Barbato	2015
28	Proposta de premissas para construção de um programa de coaching para instituições públicas: o caso do jardim botânico do rio de janeiro	Brandão, Maria de Fátima do Nascimento	2016
29	Acesso e gestão da informação governamental do tipo arquivístico: aspectos técnicos e a visão de gestores e servidores de duas instituições governamentais	Cruz, Emília Barroso	2016
30	Fatores influentes da satisfação no trabalho de servidores públicos da Universidade Federal de São Carlos	Luchini, Thiago Corrêa	2016
31	Gestão de riscos em organizações públicas: o caso da Superintendência de Seguros Privados	Oliveira, Sérgio Jorge Ramos de	2016
32	Reputação das áreas de recursos humanos	Souza, Igor Guevara Loyola de	2016
33	<ul style="list-style-type: none"> Distorções salariais na administração pública: impactos na motivação dos servidores da Fundação Oswaldo Cruz 	Paes, Filipe Carvalho de Alarcão	2017

Quadro 01 – Artigos científicos encontrados relacionados às palavras chave

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise, procedeu-se à categorização por similaridade dos temas encontrados nas publicações. Os artigos marcados com asteriscos serão utilizados para responder os objetivos desta pesquisa, em função do problema proposto. Os autores dos artigos são Souza (2002); Pavão (2011); Paes (2017).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Souza (2002) citou que a AP nos últimos tempos, vem sofrendo acusações de ineficiência e falta de servidores preparados e competentes. Paralelo a isso, a imagem do servidor é depreciada, e considerada injusta pela sociedade, o gozo da estabilidade do emprego, conflitante com o desempenho da prestação de serviço.

Souza (2002) ainda esclareceu que, apesar da sociedade ter uma visão contrária à estabilidade no serviço público, a sua implementação visou impedir que os órgãos públicos fossem objetos de negociação política e de nepotismo. Quanto ao servidor, permitiu a extinção de perseguições ou até mesmo demissões arbitrárias em decorrência de geração de cargos por apadrinhamento político.

Ainda Souza (2002) apontou que manter o servidor público motivado, paralelamente contribui com a melhora do desempenho das funções públicas dos mesmos. A autora mencionou que o servidor público é muito mais que um instrumento de trabalho na AP, é importante que o mesmo sinta valorizado e motivado para desempenhar suas atividades.

Paes (2017) destacou a importância da análise dos fatores motivacionais que garantem a permanência e mesmo a satisfação dos servidores públicos. O autor sinalizou a rotatividade de servidores de algumas carreiras, a migração destes para o setor privado ou para outra Instituição pública, conseqüentemente interfere na presteza do serviço público. Ainda o autor, mencionou que, a evasão de servidores talentosos, experientes e peças importantes na AP, impactam negativamente na qualidade e continuidade da prestação do serviço público.

O autor Paes (2017) mencionou ainda que, a desmotivação no trabalho pode ocasionar problemas tanto para as Instituições, quanto para os servidores. A primeira perde a qualidade na prestação de serviço e o segundo pode ter a saúde física e mental comprometidos, o que pode causar estresse, afastamento de licença saúde e fraco desempenho nas tarefas do dia a dia.

A autora Souza (2002), mencionou que um dos pontos da reforma administrativa, o que seria enxugar a máquina pública, através da redução de custos, principalmente com despesas da folha de pessoal. Porém, com a estabilidade do servidor público, os desligamentos não podem ocorrer. A alternativa para a contenção dos gastos públicos foi à estagnação das remunerações, que em contrapartida contribuiu significativamente, com a desmotivação e o desempenho dos serviços prestados.

Souza (2002) apontou também, o desequilíbrio entre as despesas públicas e a folha de pagamento de pessoal, situação que ocasiona contenção de gastos para com quaisquer promoções e premiações para os servidores.

Paes (2017) ainda mencionou que o administrador público lida com entraves no quesito motivação dos servidores, tendo em vista que muitas demandas não são legítimas, estão fora da legalidade ou excedem o limite orçamentário com gastos com pessoal, conforme prevê a LRF.

Paes (2017) destacou que apesar do serviço público ser atrativo, tanto pela estabilidade, progressão na carreira pública ou mesmo pelo status de servidor público. A remuneração é sem dúvida, fator primordial para a grande parte dos servidores públicos. Ainda o autor, apresentou possíveis alternativas motivacionais, como redução de horário, flexibilidade de horário de trabalho, conforme características da AP.

Paes (2017) ainda mencionou a implantação do plano de carreira individual em algumas Instituições Públicas de pequeno porte, o que pode trazer benefícios para os servidores.

Souza (2002) apontou que com o passar dos anos, grande parte dos servidores tornam-se desmotivados. Um dos principais motivos seria a falha do sistema eficiente de mérito, que não incentiva e não valoriza o desempenho do servidor, pois há situações que o ocupante de algum cargo estratégico na AP, fica impedido de usufruir de férias em período desejado, ou mesmo de afastar para capacitação ou aprimoramento profissional, por ser considerado insubstituível.

A autora salientou que grande parte de servidores de cargos especializados aprenderam a desenvolver suas atribuições no dia a dia, sem receber treinamento específico.

Ainda Souza (2002) destacou que a falta de *feedback* em relação ao desempenho, desestimula o servidor público. Inclusive a ausência de elogios e de reconhecimento do trabalho realizado.

Pavão (2011) mencionou a possibilidade de conflito, desmotivação e insatisfação entre os servidores, mediante a discrepância salarial e as atribuições dos cargos na administração pública. Destacou que, que há servidores de carreiras distintas, que possuem remunerações diferentes que realizam as mesmas atividades por trabalharem no mesmo ambiente.

Ainda Pavão (2011), retratou a situação *overpayment* e *underpayment* no setor público, o seria uma desigualdade de remuneração entre grupos de servidores com cargos semelhantes na mesma Instituição. O primeiro é mais bem remunerado em comparação ao segundo.

A autora ainda destacou que a política salarial que promova a *overpayment* pode melhorar a autoestima e o comprometimento do servidor. No entanto, a política *underpayment* faz o caminho inverso. Finalizou que a estabilidade na AP é um atrativo no mercado de trabalho, porém há uma desigualdade salarial significativa dentro das Instituições ou mesmo entre os órgãos públicos que merece debate.

Paes (2017) relacionou maior impacto de desmotivação, relacionada à remuneração, e a desvalorização da carreira pública, como ausência de isonomia salarial e benefícios entre as esferas federal, estadual, municipal, ou discrepância dentro da mesma esfera ou poder.

Bonizzi (2015) também citou a dificuldade para a AP em melhorar a imagem do serviço público, conciliar o gasto público com as despesas de pessoal e o orçamento disponível. Ainda mencionou que, o sistema de remuneração atrai e retém o servidor qualificado, recompensa o bom desempenho, além de garantir a igualdade de remuneração entre os cargos similares.

Ao contrário Souza (2002), Pavão (2011) e Paes (2017), a autora Bonizzi (2015) discordou que a remuneração seja a única alternativa de motivar o servidor público, tendo em vista que a motivação não envolve apenas o fator financeiro.

A autora ainda destacou que, recompensar não se limita apenas a remunerar as pessoas, mas reconhecer o bom trabalho através de elogios, dar oportunidade para o desenvolvimento profissional, reduzir a jornada de trabalho sem impactar a remuneração, flexibilizar horário de trabalho, dar retorno de *feedback* sobre o desempenho ou mesmo designar o servidor para funções compatíveis com sua formação e habilidade.

Apesar da autora Bonizzi (2015) divergir da visão dos autores Souza (2002), Pavão (2011) e Paes (2017) em relação à remuneração ter um impacto maior na motivação dos servidores públicos, é importante salientar que a metodologia utilizada é robusta e os resultados apresentados são coerentes.

5. CONCLUSÕES

Para Souza (2002), Pavão (2011) e Paes (2017), o impulso para a motivação do servidor público é ainda, a remuneração. Porém, como já foi mencionado anteriormente, a AP se esbarra neste quesito, tendo em vista na contenção dos gastos públicos ou mesmo o limite de gasto com pessoal, conforme previsto na LRF.

No entanto, não é unanimidade entre outros autores que a remuneração seja o maior fator motivacional para o servidor público. Bonizzi (2015) se posicionou adversa ao considerar a remuneração como pilar da motivação do servidor, mencionou alternativas motivadoras, como o reconhecimento profissional e *feedback* sobre o desempenho realizado.

Por fim, o tema em questão é passível de continuidade na pesquisa, tendo em vista que o assunto não se esgota, pois haverá sempre nuances no trato do elemento humano.

Conforme Bergamini (1990), não é possível atingir a totalidade da satisfação, pois sempre haverá a necessidade que ainda não foi realizada, e que irá comandar novas atitudes motivadoras. O indivíduo não se torna passivo após a satisfação das necessidades humanas atendidas e, ao contrário, o torna predisposto a novas ações direcionadas a autorrealização.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. Towards an understanding of inequity. **The Journal of Abnormal Psychology e Social**. v.67, n.5, p. 422-436, nov. 1963.
- ARAÚJO, Carolina Pires; MEDINA, Lízia Coelho; CONDÉ, Eduardo Salomão. Políticas Públicas de Saúde e Bem-Estar Social: fronteiras entre o financiamento público e o privado no Brasil e em Portugal. **Estudos de Sociologia**, v.1, n.23, p.13-51, 2017.
- BARROSO, Luís Roberto. Dez anos da Constituição de 1988. **Revista de Direito Administrativo**, v.214, p. 1-25, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v.30, n.2, p. 23-34, 1990.
- BONIZZI, Anna Karolina Tavares. **Gestão de pessoas: a importância da utilização dos mecanismos de recompensas não financeiras na Administração Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharel em Administração Pública). Universidade de Brasília. Brasília, 2015.
- ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.
- CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, v.28, n.2, p.137-152, 1994.
- CERTO, C. Samuel. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Editora Pearson, 2003.
- CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL - CF, 1988**. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br>>. Acesso em: 11 maio 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev.ampl. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. Administração Pública voltada para o Cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v.51, n.3, p.40-73, 2000.
- DIFINI, Cristiane Dornelles. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.
- ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.
- FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

- FERNANDO, Valdir Soares. Perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista Esmafe**, n.10, p.75-105, 2006.
- FRIEDE, Roy Reis. **Lições objetivas de direito administrativo para concursos**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.
- GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 3. ed. rev.ampl. São Paulo: Editora Saraiva 1993.
- GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.9, n.1-2, p.153-180, 2010.
- GULICK, Luther. **Notes on the Theory of Organization**. Nova York: Columbia University. Institute of Public Administration, 1937.
- HOWLETT, Michael; RAMESH, M.; PERL, Anthony. 1955. **Política pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora**. Tradução: Francisco G. Heidemann. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2013.
- LIMA, Orival Pelentir de. **Cargos comissionados como fator desmotivacional na Administração Pública**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2016.
- MACHADO, Eric Maciel. **O Estado de bem-estar social como meio de inclusão social e cidadania**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, 2016.
- MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed.rev. ampl. Editora Atlas, 2000.
- MEIRELLES, Hely Lopes; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2016.
- MENDES, Sérgio. **Administração Financeira e Orçamentária: teoria e questões**. 5 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Método, 2015.
- MORAIS, Gabriel Sampaio; ARAÚJO, Jair Andrade de; MONTEIRO, Vitor Borges. Gastos públicos e crescimento econômico: evidências da economia cearense. In: ENCONTRO CEARÁ EM DEBATE., 8, 2012. Ceará. **Economia do Ceará em Debate**. Ceará. 2012.
- MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Coordenação gerencial na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, v. 214, p.35-53, 1998.
- NEGREIROS, Regina Coeli Araújo. **Éthos, educação e serviço Público: uma tríade basilar na construção de uma sociedade saudável**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. João Pessoa, 2014.
- PAES, Filipe Carvalho de Alarcão Paes. **Distorções salariais na administração pública: impactos na motivação dos servidores da Fundação Oswaldo Cruz**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.
- PARENTE FILHO, José. **Gestão da qualidade no setor público**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 1991.
- PAVÃO, Sabrina Pereira. **Diz-me quanto ganhas e te direi como te sentes: análise do overpayment no funcionalismo público no Brasil**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão

Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

PERES-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**. São Paulo, v.1, n.2, p. 127-140, supl.2, 1990.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da. Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, n.8, p. 264-282, 2016.

RIBEIRO, Clarice Pereira de Paiva; SILVA, Jéssika do vale; ABRANTES, Luiz Antônio; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. A controladoria e a lei de responsabilidade fiscal gerando informações para a tomada de decisão. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS.,19, 2012, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio Grande do Sul. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2009.

RUTKOWSKI, Jacqueline. Qualidade no serviço público: um estudo de caso. São Carlos. **Revista Gestão & Produção**, v.5, n.3, p. 284-297, 1998.

SILVA, Corsíndio Monteiro da. Atividades administrativas do Estado. O elemento humano. **Revista do Serviço Público**, v.105, n.2, p. 145-152, 1970.

SILVA, Édina Muniz Boaventura Figueiredo da; MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A importância da motivação no serviço público**: um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Otacílio Costa. 2013.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho**: influência sobre o comportamento do servidor público. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

SPEZZIA, Sérgio; CARVALHEIRO, Elisângela Mara; TRINDADE, Larissa de Lima. Uma análise das políticas públicas voltadas para os serviços de saúde bucal no Brasil. **Revista Brasileira de Odontologia**, v.72, p. 109-13,2015.

TAUDECCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: Editora IESDE, 2009.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; OLIVIERA, Elias Rodrigues de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, p.2-18, 2011.