

DIALOGOS SOBRE A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Eduardo Soares Jangutta¹

Loren Rodrigues Guimarães²

Nathalia Ferreira Lyra³

RESUMO: O principal objetivo deste ensaio teórico consiste na análise de perspectivas da motivação no setor público. O texto encontra-se estruturado em três partes, sendo respectivamente: Perspectivas clássicas sobre motivação; Motivação do serviço público; Aspectos do setor público brasileiro. Utilizou-se pesquisa bibliográfica como meio descritivo dos materiais disponíveis na Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense junto com uma amostra na base SCOPUS (Elsevier) no formato BibTex na base de dados SCOPUS utilizando as palavras “motivation AND public sector” como critérios de busca visando uma análise bibliométrica com o pacote Bibliometrix e sua função Biblioshiny da linguagem R desenvolvido por Aria e Cuccu-rullo (2017). Ao final desse ensaio, espera-se que as principais teorias da motivação e sua ênfase no contexto público sejam apresentadas.

Palavras-chaves: Motivação, setor público, teorias, administração

1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste ensaio é dissertar acerca das teorias acerca da motivação com ênfase no setor público. O desenvolvimento está estruturado em três partes, sendo respectivamente: Perspectivas clássicas sobre motivação; Motivação do serviço público; Aspectos do setor público brasileiro. Acerca da metodologia na construção deste ensaio teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica como meio descritivo (Gil, 2008; Vergara, 2006)

¹ Mestrando em Administração e tecnólogo em Processos Gerencias com ênfase em empreendedorismo (2017) pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Possui MBA em Finanças e controladoria (2018) pela Cruzeiro do Sul. eduardojangutta@id.uff.br

² Mestranda em Administração e Administradora (2019) pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Possui Graduação Tecnológica em Comércio Exterior pela Universidade Estácio de Sá (2018). lorenguimaraes@id.uff.br

³ Mestranda em Administração e tecnóloga em Processos Gerencias com ênfase em empreendedorismo (2019) e pós-graduanda Gestão pela qualidade total em pela Universidade Federal Fluminense (UFF). nflyra@id.uff.br

realizada em artigos, livros e normativas para discutir conceitos sobre as teorias da motivação com ênfase no setor público.

Para isto, foi executada uma leitura sistemática de unidades do acervo da Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis (BAC), da Universidade Federal Fluminense (UFF) para compreensão das Perspectivas sobre a motivação e sua aplicação no contexto público. Em paralelo, foi extraída uma amostra na base SCOPUS (Elsevier) no formato BibTex na base de dados SCOPUS utilizando as palavras “motivation AND public sector” como critérios de busca visando uma análise bibliométrica com o pacote Bibliometrix e sua função Biblioshiny da linguagem R desenvolvido por Aria e Cuccurullo (2017).

Ao final desse ensaio, espera-se que as principais teorias da motivação e sua ênfase no contexto público sejam apresentadas.

2. PERSPECTIVAS CLÁSSICAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Conforme Maslow (1943), as necessidades humanas possuem uma hierarquia orientada por ordem de importância e organizadas em níveis, sendo o nível mais baixo ocupado pelas necessidades fisiológicas, seguida por necessidade de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização que corresponde ao ponto mais alto.

Embora Maslow (1943) não tenha utilizado a pirâmide para representar sua teoria na sua publicação original, esta é a maneira mais utilizada para ensinar a sua teoria, pois possibilita compreender imediatamente a hierarquia existente entre cada uma das necessidades humanas e por isso foi inserida a figura abaixo:

Figura 1 – Modelo da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração Própria

Esta hierarquia é justificada por Maslow (1943) na premissa de que as pessoas trabalham porque têm necessidades de obter satisfações fisiológicas (fome, abrigo, repouso, sede, sexo) e à medida que estas são satisfeitas, seus esforços são direcionados para as necessidades seguintes sucessivamente.

Quanto as necessidades relacionadas à segurança, é possível citar condições para sobreviver, trabalhar e estabilidade no emprego. Sobre as necessidades sociais, é possível exemplificar como: filiação a grupos informais e interações com os colegas de trabalho. Sobre a necessidade de estima, é possível exemplificar com reconhecimento e status. Acerca da necessidade de auto-realização, é possível exemplificar com a moral e espontaneidade.

Embora as necessidades estejam hierarquizadas, isto não significa que existem estágios predefinidos ou uma segue a outra linearmente. Muito menos que todos tenham necessidade de atingir a auto-realização, visto que sob a perspectiva de Maslow (1943), as necessidades variam e se alteram de acordo com as experiências individuais.

Segundo Herzberg (1959) existem dois fatores que impactam os indivíduos: os fatores extrínsecos (fatores higiênicos) e os fatores intrínsecos (fatores motivacionais). Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos são aqueles externos ao indivíduo, ou seja, tratam-se dos fatores de contexto que circundam os trabalhadores. Tais como os aspectos físicos e ambientais de trabalho, remuneração, benefícios, relacionamento com chefia, políticas da organização, normas e regulamentos internos. O indivíduo não possui controle quanto a esses fatores e são denominados de fatores insatisfacientes. Ainda de acordo com Herzberg (1959), os fatores higiênicos não podem ser levados em conta no estudo da motivação dos trabalhadores, no máximo, quando os fatores higiênicos são excelentes, eles evitam a insatisfação dos trabalhadores. No entanto, quando os fatores higiênicos são ruins provocam insatisfação. Por sua vez, fatores motivacionais ou fatores intrínsecos são aqueles relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas do trabalhador.

Portanto estão relacionados ao que aos sentimentos de crescimento pessoal e de reconhecimento profissional. Estes fatores estão sob o controle do indivíduo e são denominados de fatores satisfacientes. Analisando a figura 2, é possível perceber que quando os fatores motivacionais são bons eles geram satisfação e quando são insuficientes ou ruins evitam a satisfação. Herzberg (1959) afirma ainda que o enriquecimento do cargo é importante meio para proporcionar motivação contínua no trabalho. Isto é, substituindo, devagar, mas de forma contínua, tarefas mais simples por outras mais complexas; oferecendo desafios aos indivíduos, propondo mais responsabilidades. Claro, de acordo com o perfil da pessoa e se ela quiser. Lembre-se que, provavelmente, nem todas as pessoas querem a mesma coisa.

Figura 2: Modelo de Herzberg



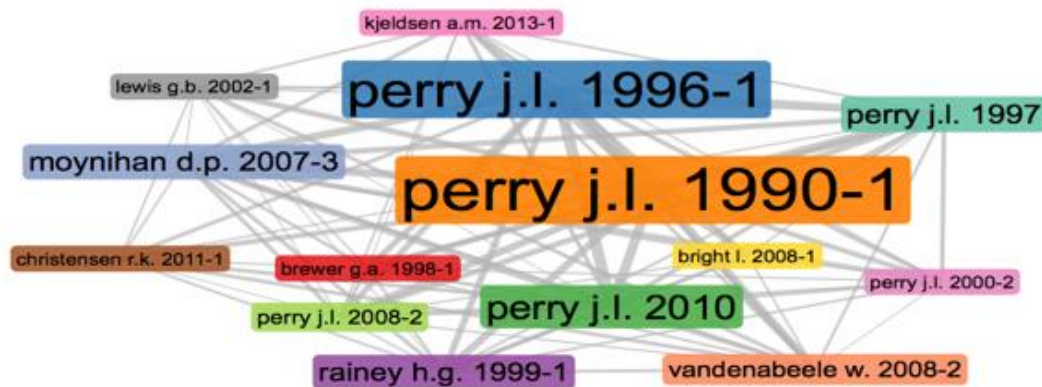
Fonte: Elaboração própria

Sob o olhar de Chiavenato (2002), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg constatou, através da realização de entrevistas com profissionais contadores e engenheiros, que a motivação provinha dos fatores intrínsecos, enquanto os fatores extrínsecos proporcionavam insatisfação, quando desagradáveis. Essa teoria coincide, em alguns pontos, com a de Maslow, pois, “os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado”.

3. MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Além do acervo da biblioteca da Universidade Federal Fluminense, foi feita uma busca na base de dados SCOPUS (Elsevier) utilizando o termo “motivation AND public sector”. Extraíu-se uma amostra constituída por 157 arquivos no formato Bibtex para ser manipulada com o auxílio do software R Studio através de uma metodologia denominada bibliometria utilizando-se de um pacote chamado Bibliometrix e sua função Biblioshiny nas quais foram desenvolvidos há dois anos atrás por Aria e Cuccurullo (2017)

Figura 5- Autores Mais Influentes



Fonte: Elaboração própria

No contexto estadunidense, de acordo com Perry & Wise (1990), motivação do serviço público (PSM) assume a importância para aqueles que defendem o uso da motivação para o serviço público como principal mecanismo de direção do comportamento burocrático, percebe que é essencial para alcançar altos níveis de desempenho. A PSM é encarada como predisposição de um indivíduo para corresponder a motivos fundamentados em organizações públicas. O senso comum de que a gestão no governo não é diferente de organizações privadas contraria o desenvolvimento de estudos da teoria da motivação do serviço público.

Ainda sob a perspectiva de Perry & Wise (1990), a relação entre estruturas de valores individuais e a conduta do governo continua sendo uma preocupação essencial para os estados administrativos onde a democracia é amplamente implementada por a burocracia. A motivação do serviço público é orientada normativas particulares: desejo servir ao interesse público; lealdade ao dever e ao governo como um todo; e equidade social, ou seja, a governo pode impulsionar indivíduos para prestar serviço público. Posteriormente, Perry (1996) detecta quatro dimensões do PSM: (1) atração pela formulação de políticas; (2) compromisso com o interesse público e dever cívico; (3) compaixão; e (4) auto sacrifício.

De acordo com Vandenabeele (2008), A motivação do serviço público (PSM) é uma questão importante na administração pública. Vandenabeele (2008) define o PSM como a crença, valores e atitudes que vão além do interesse próprio e do interesse organizacional que dizem respeito ao interesse de uma entidade política maior e que motivam indivíduos a agir em conformidade sempre que apropriado ".

Complementando o conceito de PSM, Rainey e Steinbauer (1999) considera o PSM como um determinante importante desempenho organizacional, definindo o PSM como uma motivação de caráter completamente altruísta para servir aos interesses de uma comunidade de pessoas, um estado, uma nação ou humanidade ou organização pública.

4. ASPECTOS DO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Segundo o inc. II do art. 37 da Constituição da República de 1988, o ingresso em emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas objetivas, discursivas, físicas ou de títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Ainda segundo a Constituição da República de 1988, o art. 41 da Constituição da República de 1988, após três anos de efetivo exercício e *feedback* positivo do estágio probatório estabelece a estabilidade aos servidores nomeados para determinado emprego público (BRASIL, 1988). A estabilidade proporciona segurança ao funcionário de ser exonerado apenas por processo administrativo devidamente instruído. Embora a legislação seja um instrumento de grande aplicabilidade para a gestão dos atos públicos, em algumas situações pode se tornar um obstáculo para a operacionalização e alavancagem do sistema.

Existem algumas ofensivas quanto à estabilidade do servidor público, argumentando-se que, após a estabilidade o servidor passa a ter uma postura inadequada, desleixada e até mesmo que a estabilidade retira o poder de afastar o servidor negligente. No entanto, é possível relacionar o baixo desempenho dos servidores a um conjunto formado por fatores intrínsecos ou extrínsecos. Também é possível avaliar os processos, equipes de trabalho e a estrutura administrativa, a fim de desenvolver melhores condições para que o servidor se sinta motivado e a vontade para desempenhar suas atividades no seu trabalho da melhor forma possível (BERGUE, 2010).

Conforme Oliveira (2013), as tarefas da gestão pública são amplamente executadas sob influência modelo burocrático, utilizando-se da divisão de trabalho e tarefas fragmentadas, hierarquia de cargos, que ordena sistemas de mando e subordinação. Os funcionários nomeados para os cargos efetivos devem cumprir o dever de fidelidade e praticar a impessoalidade, de modo que todas as suas atitudes sejam tomadas em benefício do bem-estar coletivo.

Tendo a missão de estabelecer o bem comum da sociedade, a gestão pública tem que estar sempre buscando aprimoramento, principalmente de seu quadro de pessoal, o qual é o responsável por desenvolver políticas públicas e atender diretamente o cidadão para solucionar seus problemas. A motivação do funcionário público é um desafio constante à gestão de pessoas, haja vistas ao engessamento do setor público pelas legislações existentes, pois, tudo deve ser feito conforme a lei; as tarefas monótonas, burocráticas e fragmentadas; a hierarquia piramidal, com muitos cargos de chefia, que tem o poder de mando e subordinação; e as decisões tomadas sem a participação dos funcionários. Orientando-se pelo fato de que todo funcionário efetivo deve ser concursado e após três anos de estágio probatório é efetivado, tem-se atendida a parte inferior da hierarquia de Maslow, ou parte dos fatores extrínsecos de Herzberg, tendo em vista que as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas por conta dessa estabilidade. Contudo, estudos comprovam que à medida que as

necessidades básicas são satisfeitas as pessoas passam a buscar o autodesenvolvimento e a auto-realização (MOTTA, 1986).

Considerando-se somente as teorias que as pessoas são motivadas por fatores extrínsecos, a motivação no setor público se tornaria complicada, pois, uma mudança radical na legislação e estrutura administrativa deveria ser feita, o que parece um fator impossível no momento: partindo das formas de ingresso no setor público e as maneiras de avaliação de desempenho no estágio probatório, que em sua maioria são falhas (VIEIRA ET AL., 2011).

5. CONCLUSÃO

Espera-se que as principais teorias da motivação e sua ênfase no contexto público tenham sido apresentadas. Segundo as perspectivas clássicas da motivação, os indivíduos possuem suas motivações divididas em intrínsecas e extrínsecas.

A importância da motivação no serviço público é fundamental. Este estudo se limita apenas a descrever teorias que já foram estabelecidas acerca das teorias da motivação e sua aplicabilidade no serviço público e compreender como funciona essa dinâmica comportamental no setor público tornam estratégias para melhorar a qualidade de vida dos servidores públicos em seus respectivos cargos.

É interessante que sejam feitos mais estudos tanto qualitativos envolvendo entrevista em profundidade quanto quantitativos visando maneiras de medir a motivação do serviço público (PSM) no contexto brasileiro com base no processo de desenvolvimento e análise estatística.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIA, M., & CUCCURULLO, C. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, **Journal of Informetrics**, 11(4), pp 959-975. Elsevier, 2017. Disponível em < <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007> > Acesso em 02 Out. 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Motivation to Work**. New York: Jhon Wiley & Sons, Inc, 1959.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological review**, v.50, n.4, p. 370-396, 1943.

MOTTA, P. R. Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você: a motivação e o dirigente. *Rev. Adm. Pública*, v.20, n.1, jan./mar. 1986, p.117-129. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10049> >. Acesso em: 10 Out. 2019.

PERRY, J. L., & WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review**, 50(3), 367. 1990. Disponível em < sci-hub.tw/10.2307/976618 > Acesso em 02 Out. 2019.

PERRY, J.L. ‘ Measuring Public Service Motivation: an Assessment of Construct Reliability and Validity ’, **Journal of Public Administration Research and Theory** , 6 , 1 , 5 – 23. 1996. Disponível em < http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/measuring%20psm_perry_JPART1996.pdf > Acesso em 02 Out. 2019.

RAINEY, H.G. and P. Steinbauer . ‘ Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations ’, **Journal of Public Administration Research and Theory** , 9 , 1 , 1 – 32, 1999. Disponível em < https://www.jstor.org/stable/1181850?seq=1#page_scan_tab_contents > Acesso em 11 Out. 2019.

VANDENABEELE, W. (2008). GOVERNMENT CALLING: PUBLIC SERVICE MOTIVATION AS AN ELEMENT IN SELECTING GOVERNMENT AS AN EMPLOYER OF CHOICE. **Public Administration** 1089-1105. Disponível em < <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00728.x> > Acesso em 11 Out. 2019.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1, 2011. Disponível em: < <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> >. Acesso em: 10 Out. 2019.

