

ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: COMO MANTER O FUNCIONÁRIO MOTIVADO?

Rosilene de Lima Machado
rosiisabelle@hotmail.com
UNIFAL

Tatiane Cristine Dutra
tatycdutra@hotmail.com
UNIFAL

Resumo: Diante das constantes modificações nas condições de trabalho nos dias atuais, tanto do lado do empregado quanto do empregador, levando o foco para a preeminência do fator humano, é premente que as organizações estabeleçam novos padrões para o tratamento com o funcionário. A Administração Pública não foge a essas mudanças e precisa reajustar seus procedimentos para melhor atender o cidadão e promover o bem comum, e para isso precisa de funcionários motivados. Portanto, esse ensaio teórico teve como escopo analisar quais fatores pode influir na efetividade da motivação do funcionário público, bem como o que é necessário para motivá-lo e quais mudanças organizacionais são indispensáveis para que isto aconteça. Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a realização do presente estudo. No referencial teórico foi apresentado o conceito de motivação, as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas, em seguida o significado do trabalho. Concluiu-se que é um grande desafio para o gestor de pessoas, no serviço público, manter um funcionário motivado, tendo em vista a quantidade de variáveis que pode influenciar, porém se partir das teorias que explicam a motivação através de fatores intrínsecos, existe a possibilidade de motivar os funcionários.

Palavras Chave: Motivação - Serviço Público - Gestão de Pessoas - -

1. Introdução

No decorrer dos tempos o sistema de trabalho foi desenvolvido em vários estágios, desde as maneiras de subordinação das antigas civilizações, passando pela escravidão, chegando a Revolução Industrial, até os dias atuais – o mundo globalizado. As constantes transformações ocorridas nas condições de trabalho são notáveis e de profunda significância na história do empregado e empregador (GOMES; GOMES, 2013).

A celeridade da globalização tem provocado diversas modificações nas relações sociais e, conseqüentemente, os modelos de administração, organização e sociedade vão se alterando para adaptar aos novos padrões estabelecidos. Por conseguinte, as maneiras de gerir pessoas devem ser ajustadas, apontando a preeminência do fator humano, não deixando de lado a missão precípua da organização (LONGO, 2007).

Assim, a gestão de pessoas é um tema muito difundido na atualidade, haja vistas que o funcionário não é um equipamento de produção, que pode ser reajustado de acordo com a demanda de serviço ou produto. Trata-se então de um desafio constante, pois cada funcionário tem suas peculiaridades, as quais devem ser harmonizadas com o sistema de trabalho.

De um lado a organização, responsável por manter profissionais qualificados e motivados para a realização dos trabalhos, depara-se com variáveis diversas, que muitas vezes por falta de preparo não consegue dirimir os conflitos que surgem no dia-a-dia. Do outro lado alguns funcionários ávidos por colocar em prática seus talentos e outros, no mesmo ambiente de trabalho, totalmente desmotivados em realizar suas tarefas rudimentares.

A Administração Pública não está excluída das mudanças organizacionais que ocorrem no mundo globalizado, em especial as que se referem à gestão de pessoas. Nesse contexto, precisa reordenar seus parâmetros organizacionais e procedimentais, para melhor gerir seus funcionários e mantê-los motivados. Através de funcionários motivados a Administração Pública alcançará sua missão precípua que é atender melhor o cidadão e promover o bem comum.

A motivação é um tema complexo, sugerindo constantes indagações, tendo em vista que o ser humano é o protagonista desta situação, e este apresenta comportamento diverso em si mesmo e em relação com os demais.

Diante disso, este ensaio teórico teve o propósito analisar quais fatores podem influenciar na efetividade da motivação do funcionário público, bem como o que é necessário para motivá-lo e quais mudanças organizacionais são indispensáveis para que isto aconteça.

O estudo foi baseado em uma pesquisa bibliográfica a qual, segundo Cervo e Bervian (apud BEUREN, 2008, p.86) “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados”, buscando a elucidação dos motivos que levam a constância da motivação. Marconi e Lakatos (apud BEUREN, 2008, p.135) referem à pesquisa bibliográfica como sendo “fontes secundárias que possibilitam não só resolver os problemas já conhecidos, mas também explorar novas áreas onde os problemas ainda

não se cristalizaram suficientemente [...] propicia a investigação de determinado assunto sob um novo enfoque ou abordagem”.

Para a elucidação do tema, o ensaio teórico partirá das teorias clássicas e contemporâneas sobre a motivação, passando pelo significado do trabalho, em seguida serão abordadas as peculiaridades da gestão de pessoas na Administração Pública, finalizando com a aplicabilidade das teorias na gestão pública, com o propósito de aprimorar o seu desempenho.

2. Referencial teórico

2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO?

A motivação tem sido um tema amplamente discutido em todas as áreas da vida humana, seja na sociedade, trabalho, religião, lazer e escola. O homem é um ser de busca constante e a busca só é ativada quando o homem está motivado, travando uma batalha permanente, tanto para o indivíduo, quanto para as organizações, a fim de que seja instaurado um ambiente equilibrado, capaz de emergir o potencial de talento humano.

Conceituar motivação não é uma tarefa fácil, embora existam muitas teorias que tentam desmistificar o assunto, pois envolve o comportamento humano, que é complexo, variado e sofre modificações no decorrer de sua trajetória. Por conseguinte, é complicado estabelecer uma definição para motivação que possa ser generalizada para qualquer situação.

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover em direção a alguma ação. No sentido estrito da palavra, motivação é o motor capaz de determinar alguma coisa, é o escopo que impulsiona o homem na realização de algo (BUENO, 2009).

Maximiano (2000) define a motivação como sendo as causas que provocam determinados comportamentos para a realização de uma atividade. Gomes (2007) apresenta a motivação como um processo concebido no interior do homem, o qual é capaz de provocar a constância e a veemência dos estímulos, orientando o caminho certo para a perseguição do objetivo proposto.

A motivação real pressupõe uma carência, que provoca uma busca do indivíduo que a sente por algo que supra essa necessidade. Enquanto inúmeras necessidades são satisfeitas, em diferentes graus, outras tantas surgem, fechando-se assim o ciclo motivacional (HAAK, 1995, p.3).

As teorias sobre a motivação são diversificadas e surgiram ao longo dos anos, conforme as observações e experimentos sobre o comportamento humano dentro das organizações (MOTTA, 1986). Alguns autores definem a motivação como algo dependente de fatores externos, outros afirmam que a motivação é interna ao indivíduo e ninguém pode motivar ninguém, pois depende exclusivamente do íntimo do ser (VIEIRA ET AL., 2011). Bergamini (2003) atribui a motivação a um processo que é desencadeado de acordo com momentos interiormente experimentados, capazes de mobilizar sinergias existentes. Ribeiro; Silva; Medeiros (2005, p.2408) definem a motivação como “um tema de grande relevância, pois é capaz de explicar muito sobre o porquê de as pessoas se empenharem no trabalho.” Chiavenato (2002) explica que a

motivação difere de pessoa para pessoa, pois as necessidades são diversas e provocam comportamentos diferenciados; os valores sociais são individuais e a capacidade de atingir os objetivos é peculiar a cada indivíduo; e tudo isso pode ser modificado de acordo com o passar dos anos, porém a base da motivação é uma só: o estímulo. O que varia na motivação é a cognição de cada indivíduo na percepção do estímulo, ou seja, cada ser é motivado de acordo com sua convicção, conforme sua necessidade e tendência, a fim de eliminar a tensão e o desconforto e atingir um objetivo.

Algumas teorias, clássicas e contemporâneas, explicam os diversos fatores que podem influir na motivação das pessoas, de acordo com essas teorias, os fatores podem ser estímulos internos, bem como externos, conforme veremos nas seções a seguir.

2.2 TEORIAS CLÁSSICAS DA MOTIVAÇÃO: A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW E OS DOIS FATORES DE HEZBERG

Formado em Psicologia, Abraham Maslow (1908-1970) dedicou seus estudos a compreensão do comportamento humano e desenvolveu a mais conhecida Teoria da Hierarquia das Necessidades. Essa teoria escalona o comportamento humano em cinco níveis, dispostos em uma pirâmide, conforme mostra a Figura 1.

Maslow fundamentou as necessidades humanas em níveis hierarquizados, partindo das necessidades fisiológicas (a base da pirâmide) e sequencialmente subindo para as de segurança, amor, estima e autorrealização. Esta hierarquia é lastreada na premissa de que as pessoas trabalham porque têm necessidades básicas (alimento, abrigo, repouso e outras orgânicas) e à medida que estas são satisfeitas, seus esforços são direcionados para as necessidades seguintes sucessivamente (ANGELO, 2010). Por conseguinte, as organizações precisam desenvolver constantes incentivos para motivar seus funcionários, pois, assim que uma categoria é atendida, a outra logo se manifesta, podendo de certo modo gerar insatisfação, pois as recompensas podem não ter a mesma celeridade das necessidades.

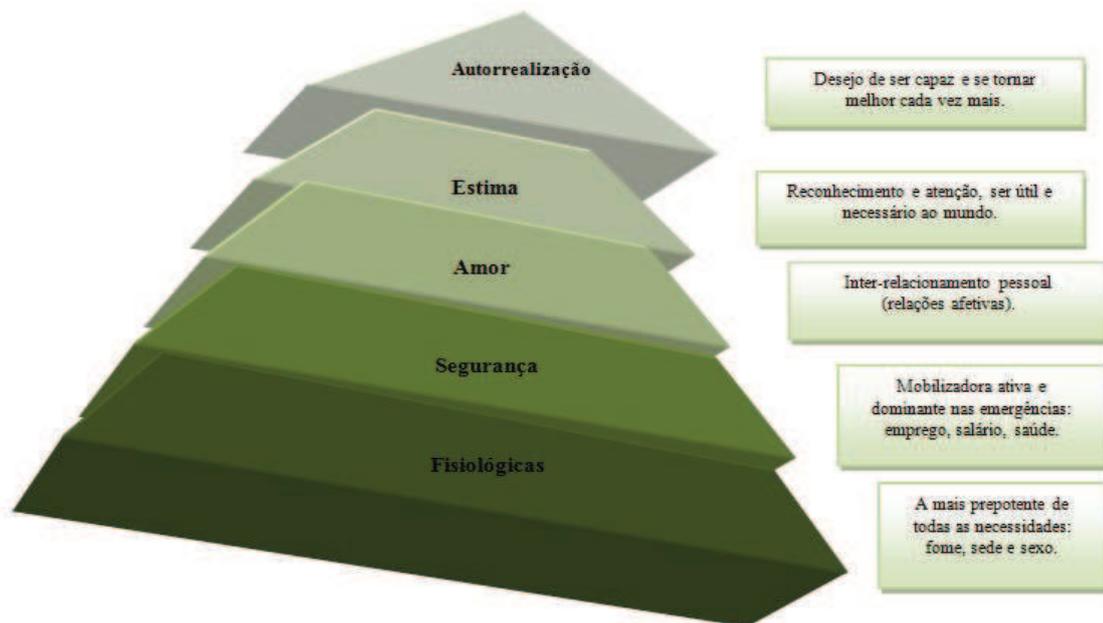


Figura 1 – A pirâmide de hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: elaborada a partir de Maslow (1943)

Embora este modelo afirme que o processo motivacional é sequencial existe a individualidade do funcionário e as necessidades podem ser atendidas simultaneamente, dependendo da cognição de cada pessoa. A autorrealização, localizada no topo da pirâmide pode ocorrer concomitante com outras necessidades, não necessariamente deverão ser percorridas todas as etapas até que ela se manifeste. As necessidades são realizadas conforme o objetivo de cada funcionário e não há limitação de tempo para serem efetivadas (MAXIMIANO, 2000).

A teoria de Maslow trouxe grande contribuição para o estudo da motivação e é bem aceita para avaliar a satisfação dos indivíduos no ambiente organizacional. Porém, é uma teoria limitada, por não ter comprovação empírica e também por provocar confusões entre valores e necessidades (GREGÓRIO, 2008).

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 pirâmide de Maslow, pois, “os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado” (CHIAVENATO, 2002, p.99).

De acordo Herzberg, os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com a ansiedade de satisfação íntima do funcionário, de ser valorizado, respeitado, prestigiado e ter a possibilidade de ascensão. Esses fatores são relacionados com a descrição do cargo, ou seja, com aquilo que o funcionário foi contratado a desempenhar, de acordo com o desejo interior de realização pessoal. Quando o funcionário

desempenha uma atividade em que pode utilizar o seu potencial, o fator motivacional se aflora e tem a tendência de ser duradouro.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são referentes ao ambiente que rodeia o indivíduo, envolvendo as condições físicas de trabalho, inter-relacionamento com os colegas e chefia, administração de recursos humanos e salário. “Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancialmente e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação” (CHIAVENATO, 2002 p.87).

O foco central dessa teoria é que os fatores motivacionais produzem a satisfação e os fatores higiênicos, quando não atendidos, a insatisfação. Herzberg vai mais profundo e elucida que o oposto de satisfação não é insatisfação e sim a ausência da satisfação ou não satisfação profissional. E o inverso de insatisfação não é satisfação, mas sim não insatisfação (GREGÓRIO, 2008). Por conseguinte, “a satisfação e insatisfação não são polos opostos do mesmo *continuum*, mas duas dimensões diferentes” (MAXIMIANO, 2000, p.88), conforme apresenta a Figura 2.

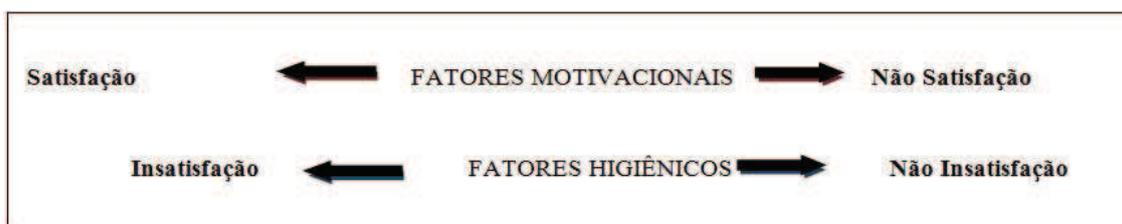


Figura 2 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Chiavenato (2002)

Essa teoria veio corroborar que a motivação é intrínseca ao funcionário e vem do trabalho realizado, e não dos fatores externos. Porém o ambiente ruim pode produzir fatores que desestruturam a satisfação profissional, pois são capazes de produzir a insatisfação. É importante ressaltar a diferença entre motivação e satisfação, para o melhor entendimento da teoria.

Herzberg define motivação como “uma propensão para a ação originada em uma necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade. [...] A satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer opção para a realização da tarefa, que acontece através dos fatores motivadores” (PILATTI, 2007, p.57).

Para que a organização possa aprimorar a satisfação no trabalho, Herzberg propõe que faça o uso da técnica de enriquecimento do trabalho (*job enrichment*), ou seja, ampliar a variedade das tarefas realizadas, de modo que a monotonia seja extinta. No caso de cargo com grandes limitações, que a monotonia seja minimizada. Dentro deste contexto, a organização pode utilizar a delegação de atribuições, a identidade das tarefas, o *feedback* e a potencialização dos funcionários, através do aumento do poder de decisão, também conhecido como *empowerment*, para que o trabalho seja enriquecido (MAXIMIANO, 2000; PILATTI, 2007).

A teoria de Herzberg foi criticada, assim como a de Maslow, tendo em vista a falta de rigor científico na escolha das amostras da pesquisa, como também a abrangência dos estudos. (GOMES; GOMES, 2013). A partir das premissas de Herzberg e Maslow, emergiram outras teorias contemporâneas para explicar sobre os fatores motivacionais, conforme veremos na próxima seção.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS CONTEMPORÂNEAS: ALDERFER, McCLELLAND, ADAMS e VROOM

Clayton Alderfer revisou a Teoria das Necessidades de Maslow e propôs outra teoria, baseada em três princípios: *Existence* (Existência), *Relatedness* (Relacionamento) e *Growth* (Crescimento) – Teoria ERG. São necessidades semelhantes à de Maslow, porém vistas como inatas à natureza humana e não como aprendida pelo homem (ANGELO, 2010).

A necessidade de existência abrange as necessidades básicas e de segurança da pirâmide de Maslow. A necessidade de relacionamento compreende a necessidade de estima da hierarquia de Maslow e a necessidade de crescimento é o fator intrínseco que é relativo à necessidade de autorrealização de Maslow (MAXIMIANO, 2000).

Percebe-se que houve uma sintetização da hierarquia das necessidades, porém Alderfer diferentemente de Maslow não acredita na forma sequencial de satisfação das necessidades, para ele as necessidades podem ser satisfeitas simultaneamente ou o nível mais alto pode ser satisfeito sem que o nível inferior tenha sido (VIGANO, 2005).

Outra diferença que a Teoria ERG apresenta é a possibilidade de regressão na escala, ou seja, se uma necessidade superior não foi satisfeita, é fortalecido o desejo de satisfazer a inferior (ANGELO, 2010).

A Teoria das Necessidades Aprendidas, proposta por David McClelland, também é baseada em três necessidades específicas, que se relacionam com a hierarquia de Maslow: as necessidades de realização, as necessidades de filiação e as necessidades de poder.

1. **Necessidades de realização (*achievement*):** As pessoas que tem essa necessidade preferem desenvolver trabalhos que envolvem constantes desafios, que podem colocar todo o seu potencial para atingir alto nível de realização e demonstrar alto poder de desempenho (GREGÓRIO, 2008). Gostam de situações competitivas, de ser bem-sucedidas, não dão muita valia às recompensas, pois preferem as realizações de altos níveis e também, valorizam o *feedback* de seu trabalho, para o constante aperfeiçoamento do desempenho (MAXIMIANO, 2000). Trabalhos rotineiros e monótonos não são os mais adequados para as pessoas que se enquadram nessa necessidade, pois perdem rapidamente o estímulo, por não poder aplicar todo potencial que borbulha dentro delas.
2. **Necessidades de filiação (*affiliation*):** Caracteriza-se pela carência de contatos com outras pessoas, pois valorizam o inter-relacionamento pessoal. Prefere-se o relacionamento interpessoal às tarefas, o que pode prejudicar o desenvolvimento das atividades (MAXIMIANO, 2000). Tem a necessidade de aprovação social e busca ser uma pessoa de confiança. As situações de

competitividade não são as prediletas desses indivíduos, pois buscam o ambiente de cooperação e compreensão (GREGÓRIO, 2008).

- 3. Necessidades de poder (*power*):** As pessoas que se encaixam nessa necessidade tendem a manter o controle da situação e exercem influências no comportamento das outras pessoas. Normalmente procuram cargos que possam exercer o poder, valorizando o status e o prestígio, em detrimento do desempenho profissional (MAXIMIANO, 2000).

Como todo ser humano se comporta conforme o ambiente em que foi educado e as variáveis da cultura em que vive, bem como as experiências acumuladas do dia-a-dia, essas três necessidades específicas também são incorporadas na vida dos indivíduos de acordo com a sua trajetória. Assim, as pessoas desenvolvem seus motivos de acordo com o ambiente vivido.

A Teoria da Equidade, desenvolvida por J. Stacy Adams, tem como lastro a comparação entre o desempenho próprio e o desempenho do outro em contrapartida com a recompensa própria e a recompensa do outro. Para Angelo (2010) equidade difere de igualdade, pois a primeira se refere ao balanceamento das recompensas fundamentadas no mérito individual.

A Teoria da Equidade parte do princípio de que o indivíduo na situação de trabalho, realiza continuamente comparações entre suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação profissional, etc.) e as compensações que recebe (salários, status atribuído, reconhecimento, entre outras) com as dos outros empregados (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 133).

Esta teoria explica que a motivação dos funcionários depende da avaliação que fazem da distribuição de recompensas no ambiente organizacional. Se não houver justiça nesta distribuição, não haverá um ambiente de equidade e terá fortes tendências a provocar a insatisfação. Esta comparação de recompensas provoca a desarmonia entre a expectativa de equidade e o que realmente acontece, propagando entre os funcionários a desmotivação, ocasionando alterações negativas nos esforços despendidos e nos resultados obtidos.

É importante salientar que as comparações são feitas no âmbito do desempenho nos mesmos cargos, horários de trabalho, atribuições, responsabilidades, ou seja, na proximidade ou semelhança das atividades desenvolvidas. O desequilíbrio de recompensas, ou também chamado de inequidade, ocorre quando dentro da proximidade ou semelhança, as recompensas não são as mesmas, provocando a desarmonia e a descontinuidade de satisfação ou a desmotivação.

A Teoria da Expectativa retrata que o esforço do indivíduo será mediante a recompensa que espera ter, ou seja, se há a probabilidade de que sua escolha o leve ao resultado almejado, haverá esforços suficientes na expectativa de alcançar a recompensa e se perceber que o objetivo traçado é inalcançável não haverá esforços, pois a recompensa é nula.

É uma teoria com abordagem cognitiva, segundo a qual o comportamento é o resultado da crença que o indivíduo tem que seu comportamento resultará em recompensas ou resultados que deseja, sendo que a escolha deste comportamento é feita de forma consciente, através de análise das alternativas apresentadas pelo meio-ambiente, baseando-se nas suas percepções, crenças e valores (ANGELO, 2010, p.31).

O modelo da expectativa de Vroom, ilustre expoente desta teoria, é canalizado para as situações do ambiente organizacional e enfatiza três variáveis fundamentais, as quais são a valência, a instrumentalidade e a expectativa (VIE):

- 1. Valência:** é a predileção por um resultado que é peculiar do indivíduo. Segundo Haak (2000, p. 61) valência é a “ligação que se estabelece entre cada trabalhador e cada uma das possíveis recompensas de trabalho, as quais têm valor puramente pessoal.” De acordo com Mullins (2001) valência não é a tradução de valor e sim a previsão de satisfação caso o resultado proposto seja alcançado, diferente do valor que emerge com o resultado concretizado. Portanto, valência é a importância do resultado para o indivíduo.
- 2. Instrumentalidade:** é a relação entre o desempenho e o resultado, ou seja, quanto de esforço terá que ser colocado para que o resultado seja atingido (ANGELO, 2010). Haak (2000) conceitua como a percepção subjetiva e individual entre o trabalho realizado e a recompensa trazida por ele.
- 3. Expectativa:** é aquilo que o indivíduo acredita que deve se esforçar para conseguir a recompensa. Para Mullins (2001, p.182), “é a relação entre um determinado curso de ação e um resultado previsto”.

Essa teoria diz respeito ao alto poder humano de planejar suas ações, de modo que se for suscetível de ser recompensada, todo esforço necessário deverá ser aplicado, estabelecendo, portanto, um processo de motivação um tanto complexo, pois vincula o esforço ao desempenho e, por conseguinte este à recompensa. Assim, a motivação seria uma administração de recompensas.

Para o gestor de pessoas é importante saber aquilo que realmente motiva a sua equipe e quais são as expectativas individuais em relação ao trabalho desenvolvido. Desse modo, poderá desenvolver uma política de gratificação apurada, conforme o desempenho de cada funcionário, para minimizar as possíveis frustrações e a baixa produtividade.

Mesmo que as teorias motivacionais, tanto clássicas quanto contemporâneas, elucidem o processo motivacional, ainda é premente ter conhecimento do real significado do trabalho para o indivíduo e o que ele pode proporcionar para suprir a necessidade de realização pessoal, ou melhor, o que ele pode auxiliar a gestão de pessoas a ampliar as suas estratégias, a fim de assegurar um ambiente de trabalho com pessoas motivadas.

2.4 SIGNIFICADO DO TRABALHO

O trabalho existe para satisfazer as necessidades humanas desde as básicas como o alimento e moradia até as mais complexas como estima e realização pessoal. As atividades desenvolvidas pelo homem nem sempre tiveram o mesmo significado e importância ao longo da história do trabalho.

A história humana não teria maior evolução se não existisse o trabalho, pois é através dele que se manifestam as mais variadas conquistas do homem. “Considera-se o trabalho como parte importante na vida dos seres humanos e porque não dizer a segunda preferência da vida, pois a primeira identifica-se como sendo o nome e os laços familiares” (COSTENARO; STECCA, 2004, p.227).

Na Idade Média o trabalho era árduo, tido como uma servidão e os trabalhadores tinham a missão de proteger os senhores da terra. Havia a separação entre os homens que pensavam e os que trabalhavam, porque o trabalho era como se fosse uma maldição. Para os religiosos, era o pagamento do pecado original. Para a sociedade era a separação entre os ricos e os pobres, não havendo meios para escapar da estratificação social. Com a reforma protestante um novo conceito revolucionou o sentido do trabalho, pois João Calvino pregava o trabalho como uma benção divina e que o sucesso do cristianismo estava lastreado na honestidade, na simplicidade e no trabalho (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995).

No mundo capitalista o sentido do trabalho é a exploração por parte do empregador, sugando o máximo que pode dos trabalhadores, a fim de auferir maior lucratividade. Cada ano que passa o mercado capitalista recebe maior número de profissional e este deve ser mais qualificado, gerando um meio de alta concorrência e estresse, haja vista a competitividade entre os trabalhadores.

Porém, todos os esforços, gerados pelo ambiente, para escravizar o trabalho não impediram que a evolução humana se revelasse através dele, embora muitas vezes reprimida, porque a missão essencial do trabalho é a exposição da criatividade humana e o inter-relacionamento social.

O trabalhador hoje tem que apresentar conhecimento sobre as atividades a desempenhar, habilidades para trabalhar com os diversos climas organizacionais e os variados tipos de pessoas e, ainda, atitude para tomar decisões. Ou seja, tem que ser flexível, pró-ativo, polivalente, conhecer o surpreendente mundo tecnológico entre outras atribuições.

A relação homem-trabalho deve ser mediada pelo significado do trabalho, e quanto mais completa e complexa esta relação, maior será o prazer do homem pelo trabalho que exerce. Quando há o rompimento do significado do trabalho, este passa a apresentar a conotação de sofrimento, podendo destruir a satisfação do trabalhador e consequentemente a sua saúde mental (TOLFO; PICCININI, 2007).

O que seria então o significado do trabalho? Somente um meio de manter a sobrevivência? Não, o significado é mais profundo e destaca a importância de desenvolver tarefas que, ao mesmo tempo em que satisfaz as necessidades básicas, também promove o bem-estar e a estima, tornando-se o referencial da própria identidade. Quando é enfraquecido o sentido estrito do trabalho, emergem o significado das vantagens materiais, tomando um lugar privilegiado nas necessidades do trabalhador e ao mesmo tempo desestruturando o processo motivacional (HAAK, 1995).

De acordo com Gomes (2007, p.117) “à medida que o trabalhador exerce uma atividade prazerosa ou que tem maior habilidade, torna-se mais disponível para o serviço, pois passa a acreditar que o trabalho faz parte de seu crescimento e deixa de ser uma obrigação severa e taxativa.” Percebe-se a partir do raciocínio de Gomes, que o conteúdo do trabalho também promove a motivação, por isso a importância das organizações observarem seus funcionários, de modo a encaixá-los em atividades que apreciem realizar. Quando o trabalho desenvolvido é prazeroso, haverá mais interesse, empenho e responsabilidade e, portanto, mais motivação.

É de grande relevância que as organizações fortaleçam o significado do trabalho, pois auxilia os funcionários a descobrir o caminho da satisfação e, ao mesmo tempo, encoraja a formação da imagem que o trabalhador tem de si (HAAK, 2000). Sendo o processo motivacional um movimento interior, o sentido do trabalho torna-se parte central para entender quais atribuições os funcionários remetem às atividades que desenvolvem. No mesmo entendimento de Bergamini (2003, p.66) o significado do trabalho é o “referencial que conecta cada indivíduo ao seu ‘mundo real’, o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano”.

Quando a organização tem conhecimento do significado do trabalho de seus funcionários, consegue delimitar quais estímulos podem alavancar o processo motivacional, providenciando atividades adequadas a cada um e promovendo as recompensas de acordo com o desempenho individual. É uma tarefa um tanto complicada, pois os funcionários podem mudar o foco no caminho, por isso a necessidade de manter uma gestão de pessoas sempre atenta as mudanças significativas dos funcionários.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Gestão de pessoas no serviço público é o ato de dirigir, de forma contínua, o processo administrativo, que envolve a manutenção e o crescimento de pessoas que trabalham nas instituições públicas. Ressalta-se que todos os atos devem sempre estar sob a égide dos ditames da Constituição da República de 1988 e toda legislação infraconstitucional (BERGUE, 2010).

A Administração Pública tem algumas peculiaridades que a difere da administração privada, nesse ensaio teórico serão tratadas apenas aquelas que se referem à gestão de pessoas. Todos os atos de admissão/nomeação e demissão/exoneração de pessoal, bem como os atos de remuneração, gratificação, avaliação, punição, estrutura administrativa e outros, devem ser realizados estritamente conforme a legislação.

Conforme o inc. II do art. 37 da Constituição da República de 1988, a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e 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). Percebe-se que o concurso público é a única maneira de recrutar pessoas, para cargos efetivos, no serviço público; é um critério rígido e impede que a administração busque profissional diretamente do mercado de trabalho, podendo desse modo não alcançar o servidor com a competência desejada (VIEIRA ET AL., 2011).

O art. 41 da Constituição da República de 1988 estabelece a estabilidade, após três anos de efetivo exercício, aos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo (BRASIL, 1988). Desse modo, após ser aprovado em concurso público, o servidor é nomeado para o cargo, e a partir da nomeação é avaliado (estágio probatório) durante três anos, por comissão especial, para então se tornar efetivo. A estabilidade dá segurança ao funcionário de não ser exonerado por quaisquer motivos, senão somente

por processo administrativo devidamente instruído e com direito a ampla defesa. Segundo Bresser-Pereira (1996, p.19) “a estabilidade dos funcionários é uma característica das administrações burocráticas. Foi uma forma adequada de proteger os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes nos regimes pré-capitalistas”.

Existem algumas ofensivas quanto à estabilidade do servidor público, tendo em vista que, após a estabilidade o servidor passa a ter uma postura mais afrouxada e até mesmo que a estabilidade retira do gestor público o poder de afastar o servidor negligente. Entretanto, há que se observar e relacionar o baixo rendimento a um conjunto de fatores, que podem ser intrínsecos ou extrínsecos, bem como avaliar os processos e 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 (BERGUE, 2010).

As tarefas da gestão pública são amplamente executadas sob os desígnios do modelo burocrático, através da divisão de trabalho e tarefas fragmentadas, bem como a 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 (OLIVEIRA, 2013).

Tendo a missão precípua de estabelecer o bem comum da sociedade, a gestão pública tem que estar em permanente aprimoramento, principalmente de seu quadro de pessoal, o qual é o responsável por desenvolver políticas públicas, bem como atender diretamente o cidadão e tentar solucionar seus problemas.

A motivação do funcionário dentro da organização pública 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.

Iniciando 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 o fator existência de Alderfer, ou parte dos fatores extrínsecos de Herzberg, tendo em vista que as necessidades fisiológicas e de segurança estão satisfeitas. Porém, estudos comprovam que à medida que as necessidades básicas são satisfeitas as pessoas passam a buscar o autodesenvolvimento e a autorrealização (MOTTA, 1986).

Levando em consideração somente as teorias que consideram que as pessoas são motivadas por fatores extrínsecos, a motivação no serviço público se tornaria complicada, pois, uma mudança muito radical em toda a legislação e estrutura administrativa deveria ser feita, o que parece um fator inalcançável no momento: partindo das formas de ingresso no serviço público e as maneiras de avaliação do estágio probatório, que em sua maioria são falhas (VIEIRA ET AL., 2011).

Entretanto, é importante salientar que as teorias que apontam a motivação por fatores intrínsecos, onde o estímulo para a busca vem do íntimo do ser, podem ser

trabalhadas no serviço público, pois não há a necessidade de legislação. O gestor de pessoas deve estabelecer condutas para melhor adequar os funcionários as atividades que gostam de realizar; pode modificar o desenvolvimento das tarefas, passando de monótonas à dinâmicas e rotativas, dando a oportunidade ao funcionário aprender diversos serviços e, ao mesmo tempo, conhecer outros departamentos e pessoas; promover a participação dos funcionários nas decisões da gestão, ouvindo suas sugestões e experiências; dar treinamento para o melhor atendimento ao cidadão; não favorecer as recompensas desiguais por trabalhos executados de maneira igual, que propicia a frustração do funcionário; evitar a falta de equidade nas gratificações e tratamento com os funcionários; enfim, tentar mudar a visão distorcida que os cidadãos têm dos funcionários públicos, pois um funcionário motivado pode melhor utilizar o seu talento e potencial de conhecimento em favor do bem comum.

Além dos fatores extrínsecos e intrínsecos que assinalam as teorias motivacionais, é preciso que o gestor de pessoas tenha conhecimento do significado do trabalho para o funcionário, essa tarefa também é complexa, pois depende de vários fatores culturais e experiências individuais. Porém, a partir do momento que se abre espaço para o funcionário participar da gestão e explorar a sua criatividade, a gestão de pessoas começa a enxergar o significado do trabalho de cada um.

4. Considerações finais

Sabendo das peculiaridades do serviço público, com relação à legalidade de suas ações, ou seja, todos os atos de gestão devem estar fundamentados na lei, as mudanças organizacionais e procedimentais tornam-se vagarosas. A gestão de pessoas no serviço público não foge a regra, pois deve, do mesmo modo, ter lastro na legislação. 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.

A imposição do concurso público para a admissão/nomeação de qualquer cargo público, bem como a estabilidade do funcionário foram ações essenciais para o desmantelamento do patrimonialismo, que empregava os apadrinhados e demitiam os “contrários” ao governo. Porém, esse rigor insere e dá estabilidade a funcionários sem a qualificação e o preparo desejado para o cargo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Ainda há a questão do sistema essencialmente burocrático, ou disfunções da burocracia, na Administração Pública, que transita pelo padrão hierarquizado de poder-subordinação, pela divisão e fragmentação do trabalho, excessos de documentos e preenchimento de formulários, que podem alienar e desmotivar o funcionário (OLIVEIRA, 2013).

Todas essas questões levantadas trazem dificuldades ao serviço público em tornar a gestão mais competente e dinâmica. Porém, a gestão de pessoas deve buscar nas teorias motivacionais, tanto clássicas quanto contemporâneas, o que há de melhor para motivar os funcionários. É preciso estar atento quanto aos fatores intrínsecos do funcionário e promover o enriquecimento das tarefas e recompensas iguais por tarefas iguais, bem como estabelecer políticas de compensação conforme os preceitos da teoria da expectativa (LONGO, 2007).

É importante também que a gestão de pessoas esteja atenta quanto ao significado do trabalho, pois assim, em conjunto com as teorias motivacionais intrínsecas, poderá alocar o funcionário no setor em que possa desenvolver seu poder criativo.

Concluindo, não há regras básicas para a plenitude da motivação, mas a aplicação de treinamentos; a comunicação entre chefias, departamentos e funcionários; o desenvolvimento de tarefas em conjunto; o rigor na execução dos trabalhos e a recompensa com equidade auxiliam na sua perenização.

Referências

- ANGELO, E. S. S. **Fatores de motivação de trabalhadores das classes sociais C, D e E.** 2010. 116f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; COSTA, C. A. O significado do trabalho um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Rev. de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.6, nov./dez. 1995, p.20-29.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, São Paulo, v.1, n.2, nov. 2002/jan. 2003, p.63-67.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 3.ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.
- BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 3. ed. São Paulo, 2008.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v.120, n.1, jan./abr. 1996, p. 7-40.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado, 1988.
- BUENO, S. **Dicionário Silveira Bueno:** com a nova reforma ortográfica da língua portuguesa. São Paulo: Didática, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** Ed. compacta, 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- COSTENARO, A. C.; STECCA, J. P. Motivação profissional: um indicador de qualidade de vida. **Rev. Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria-RS, v.1, n.1, set./nov. 2004, p.226-249.
- GOMES, L. C. A influência da capacitação sobre a motivação no trabalho. **Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 4, n. 16, ago. 2007, p. 113-119.
- GOMES, R. K.; GOMES, R. K. Ensaio teórico sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho. **Revista Borges**, v. 3, n.2, dez. 2013, p.4-19.
- GREGÓRIO, F. A. dos S. **Competência emocional e satisfação profissional dos enfermeiros.** 2008. 163f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade do Algarve, Faro.
- HAAK, M. K. Empregados motivados: empresas triunfantes. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.1, 2. sem./1995, p.1-5.
- _____. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. **Rev. de Administração**, São Paulo, v.35, n.3, jul./set. 2000, p.60-70.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological review**, v.50, n.4, p. 370-396, 1943.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- 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.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4.ed. Rio Grande do Sul: Artmed, 2001.
- OLIVEIRA, V. C. S. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, Gilmar José dos; DAVID Marcus Vinicius. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.
- PEREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia-USP**, São Paulo, v.1, n.2, 1990, p.127-140.
- PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e a teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limites das organizações. In: VILARTA, Robert. et. al. (Orgs.). **Qualidade de vida e novas tecnologias**. Campinas: Ipes, 2007, Cap. 6, p.51-62.
- RIBEIRO, A. R. B.; SILVA, D. E. P.; MEDEIROS, D. D. A influência da ergonomia organizacional na motivação dos funcionários da área de saúde. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 10, 2005, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: Abrepe, 2005, p. 2408-2415.
- TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Santa Catarina, v.19, n.1, 2007, p.38-46.
- 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.
- VIGANO, A. V. **Relação entre estilo gerencial e grau de satisfação do grupo de trabalho**. 2005. 130f. Graduação (Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, SC.