

MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO: desafios e possibilidades***MOTIVATION IN PUBLIC SERVICE: challenges and possibilities***

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

Thiago Luiz Teixeira – tlteixeir@hotmail.com

Universidade Federal de São João Del Rei – MG – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v15i2.429

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consistiu em identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva. O campo empírico desta pesquisa focaliza uma Autarquia do governo do Estado de São Paulo de natureza educacional, localizado na cidade de Matão/SP, sendo que neste local trabalham professores, gestores escolares (diretor e coordenador pedagógico), porém para o presente estudo, considerou-se como foco seis funcionários públicos na área administrativa, especificamente no cargo Agente Técnico Administrativo. Para coletar os dados adotou-se como instrumento o questionário com 01 pergunta aberta e 05 questões fechadas, estruturadas em consonância com o referencial teórico e os objetivos traçados para essa investigação. Conclui-se que a motivação no ambiente de trabalho é relevante para a empresa que quer alcançar sua eficácia organizacional, pois determinam a plena satisfação e realização pessoal e profissional do servidor público. Vemos, também, que o reconhecimento e a valorização no trabalho são fatores que promovem satisfação e motivação aos servidores públicos.

Palavras-chave: Motivação. Servidores Públicos. Autarquia. Campo Educacional

ABSTRACT

The objective of this research was to identify and analyze the main organizational factors that interfere in the level of motivation of the public servants of an autonomous government of the State of São Paulo in the educational field. It is a qualitative research, characterized as descriptive. The empirical field of this research focuses on a Government of the State of São Paulo Autonomy of educational nature, located in the city of Matão / SP, where in this place teachers, school managers (director and pedagogical coordinator) work, but for the present study, considered six civil servants in the administrative area, specifically in the Technical Administrative Agent position. To collect the data, the questionnaire with 01 open question and 05 closed questions was used as instrument, structured in accordance with the theoretical framework and the objectives drawn for this investigation. It is concluded that motivation in the work environment is relevant for the company that wants to achieve its organizational effectiveness, as they determine the full satisfaction and personal and professional fulfillment

of the public servant. We also see that recognition and appreciation at work are factors that promote satisfaction and motivation for public servants.

Keywords: Motivation. Public Servants. Autarchy. Education Field

1 INTRODUÇÃO

O cenário global contemporâneo está passando por profundas transformações nos aspectos político, econômico, social, educacional e humano. Nesse sentido, a falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho pode haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com a organização.

Robbins (2005) define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa orientados para o alcance de uma determinada meta. Portanto, a motivação é o que impulsiona para o ato de agir, sendo intrínseca a cada um, ou seja, as razões e esforços em direção a um propósito variam de pessoa para pessoa, bem como em apenas um único indivíduo de acordo com as circunstâncias.

Diante desse contexto, o objetivo dessa pesquisa consiste em identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. Para o alcance deste objetivo central, elencou-se os seguintes objetivos específicos: apreender as percepções dos servidores públicos quanto aos principais fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho; entender os desafios da motivação no funcionalismo público; levantar as causas e consequências da desmotivação dos servidores públicos da referida autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional.

2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações vêm passando por mudanças constantes, segundo Brunelli (2008) a motivação seria parte integrante do processo de administrar com eficiência as empresas, pesquisas originadas sobre motivação têm destacado a relevância de distinguir a motivação humana como condição fundamental e imprescindível para alcançar os objetivos esperados pelas organizações.

Nessa direção, a motivação humana é um dos temas principais da Teoria Comportamental da Administração, segundo Chiavenato (2011) o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

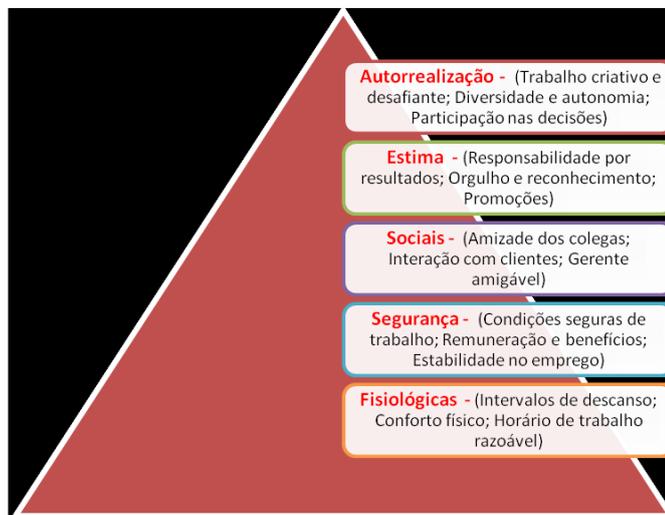
2.1 Principais Teorias Motivacionais

Ressalta-se que para a presente investigação, focar-se-á na teoria das necessidades de Maslow, nas teorias X e Y de Mc Gregor e nas teorias dos dois fatores de Herzberg.

2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

De acordo com Chiavenato (2011, p.307) “essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide”. Sendo que na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades de autorrealização). A seguir apresenta-se a pirâmide das necessidades humanas de Maslow, com suas respectivas classificações das necessidades em ordem hierárquica:

Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2011)

De acordo com Gil (1994), a hierarquia das necessidades possui cinco níveis que segundo Maslow são:

- **Fisiológicas:** são as necessidades básicas para a manutenção da vida, referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo essencialmente, enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.
- **Segurança:** refere-se à necessidade de estar livre de perigo e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.
- **Sociais:** necessidade do terceiro nível, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitos dentro do grupo e da sociedade.
- **Autoestima:** uma vez satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais que simplesmente participar de um grupo, elas passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros.
- **Autorrealização:** após a satisfação nas necessidades de estima, surgem as necessidades de autorrealização, realização pessoal e autodesenvolvimento e se referem à realização do máximo de potencial individual de aptidões e habilidades. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser.

2.1.2 Teoria X e Y de Mc Gregor

Chiavenato (2010), citando Mc Gregor (1961), coloca que o mesmo identificou dois conjuntos de pressuposições que são: Teoria X e Teoria Y, sendo a primeira uma abordagem tradicional e, a segunda uma abordagem moderna. Esse autor explica que a Teoria X reflete um estilo de administração rígido e autocrático, o trabalho é imposto à monitoração e o controle é rigoroso, o trabalho é motivado extrinsecamente através de pagamento e medidas de controle e segurança. Essas recompensas cobrem apenas as necessidades de baixo nível e o principal estímulo é o temor à punição. Já na Teoria Y baseia-se em concepções positivas, mostra um estilo de administração aberto, participativo e democrático, prevalece uma visão mais humana das pessoas, o trabalho proporciona condições para a satisfação das pessoas, as recompensas cobrem todas as necessidades humanas desde as básicas até as de alto nível.

Teoria X

Os princípios básicos da **Teoria X** são:

- Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho;
- Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização;
- O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Teoria Y

Na Teoria Y os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar, sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam as pessoas nesta Teoria (GIL, 1994).

Os princípios básicos da Teoria Y são:

- O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;

- O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também a procura.
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
- Os trabalhadores têm a capacidade de se autogerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização, sem a necessidade de ameaças ou punições.

2.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Maximiano (2011) salienta que Herzberg verificou que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando. E que quando se sentiam satisfeitas isso se devia ao trabalho propriamente dito. Nessa direção, Maximiano (2011) pontua que Herzberg dividiu os fatores em duas categorias de necessidades:

- **Fatores motivacionais ou intrínsecos:** relacionados ao próprio trabalho, correspondem ao que de fato motiva as pessoas para aquilo que ela faz e desempenha, chamados de fatores de satisfação.
- **Fatores higiênicos ou extrínsecos:** relacionados com as condições de trabalho, tem a função de impedir a insatisfação com o trabalho, são chamados de fatores de insatisfação.

Diante disso, segundo Gil (1994) na observação de Herzberg, os fatores que causavam insatisfação estavam relacionados às necessidades mais básicas do ser humano, como saciar a fome e proteger-se de ameaças externas. Dentro das organizações os fatores higiênicos influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado, quanto melhor a relação e o tratamento recebido pelo supervisor e colega maior será a satisfação do trabalhador com o ambiente de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, caracterizada como descritiva, por identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo de natureza educacional.

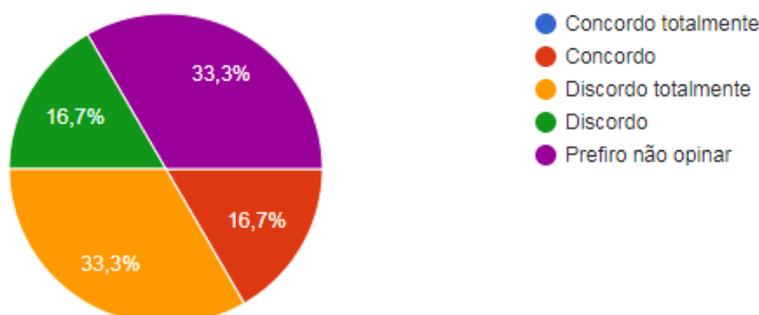
É importante clarificar que houve o consentimento e interesse dos servidores em participar da pesquisa, bem como a autorização da direção para a execução da aplicação do questionário.

Para coletar os dados, adotou-se como instrumento o questionário com 06 Agentes Técnicos Administrativos, com 01 pergunta aberta e 05 questões fechadas, estruturadas em consonância com o referencial teórico e os objetivos traçados para essa investigação, a fim de identificar e analisar os principais fatores organizacionais que interferem no nível de motivação dos servidores públicos de uma autarquia do Governo do Estado de São Paulo, no campo educacional. A aplicação desse instrumento foi feita via internet por meio do formulário Google docs. Conforme Roesch (2005) o questionário é um instrumento de pesquisa que procura mensurar algo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos após a aplicação de questionário aos servidores públicos estão apresentados a seguir:

Gráfico 1: Reconhecimento pelo trabalho que executa



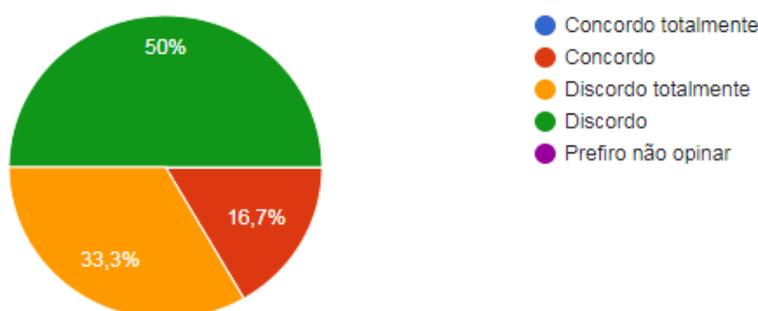
Fonte: Dados extraídos do formulário Google docs.

Observou-se que 33,33% dos servidores não quiseram opinar e 33,33% discordaram totalmente de se sentirem reconhecidos pelo trabalho que executam. Apenas, 16,7% dos servidores não se sentem reconhecidos pelo trabalho que executam e, entretanto 16,7% dos servidores sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam.

No que se refere aos servidores que alegaram não terem opiniões sobre o assunto, talvez haja um desinteresse em participar de uma pesquisa desse tipo ou simplesmente representar um desconhecimento sobre as ações da empresa em relação com o reconhecimento e valorização do colaborador. Neste sentido, segundo Chiavenato (2010), a empresa pode adotar programas de reconhecimento que são estruturados para lidar com colaboradores problemáticos e reconhecer o bom trabalho dos funcionários.

Ademais, outra possibilidade é o completo desalento pelo trabalho que faz com que os servidores sequer tenham vontade de responder tais questionamentos. Este fato pode também ter como fundamento a insatisfação com a remuneração que os servidores possuem como pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2: Identificação da satisfação com o salário



Fonte: Dados extraídos do formulário Google docs.

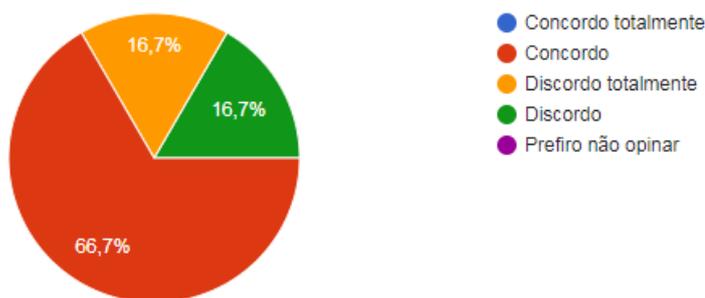
No questionamento referente à satisfação salarial, notou-se que 16,7% dos servidores disseram estar satisfeitos com o salário e que o salário os motiva. Por outro lado, identificou-se que 50% dos servidores discordam estar satisfeitos com o salário e 33,3% dos servidores discordam totalmente do fato de estarem satisfeitos com o salário, o que leva a um dado muito expressivo, como cerca de 83,3% de insatisfação salarial.

É notória a insatisfação salarial de acordo com a percepção da maioria dos servidores. Diante dessa situação, conforme Araújo e Garcia (2010) a influência dos fatores motivadores e higiênicos de Herzberg, permite concluir que só o salário não caracteriza o fator motivador na busca e na realização das atividades, mas para alguns funcionários de acordo com

Bergamini (1990), uma melhoria de salário é o que dá maior satisfação motivacional, quem ganha mais acha que está necessariamente mais motivado para o trabalho.

No Gráfico 3 estão apresentados os resultados da influência dos servidores nas decisões do departamento.

Gráfico 3: Influência dos servidores nas decisões do departamento

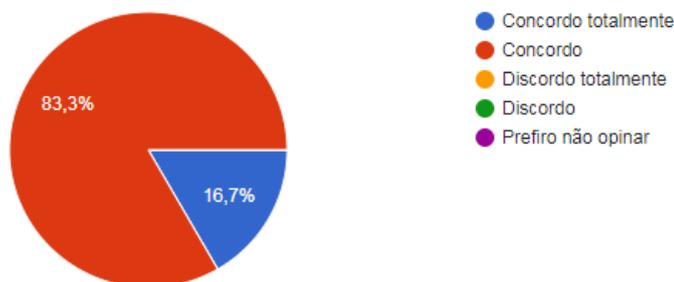


Fonte: Dados extraídos do formulário Google docs.

Os servidores foram questionados sobre sua influência nas decisões dentro do seu departamento e os resultados apontaram que (66,7%) servidores concordam ter influência em participar nas decisões do departamento em que trabalham. Somente (16,7%) colaboradores discordaram totalmente do fato de terem influência nas decisões do departamento em que trabalham e, (16,7%) dos servidores discordaram ter influência nas decisões no departamento em que trabalham.

Pensamos que é extremamente positivo para a organização pública oportunizar seus colaboradores quanto à sua influência nas decisões, respectivamente, em suas áreas de atuações.

O Gráfico 4 apresenta a pesquisa realizada com servidores sobre a sua interação com sua respectiva equipe de trabalho.

Gráfico 4: Pesquisa sobre a integração do servidor com a equipe de trabalho

Fonte: Dados extraídos do formulário Google docs.

Conforme apresentado no gráfico 4, quando os servidores foram questionados se estão integrados com sua equipe de trabalho, vemos que (83,3%) dos colaboradores concordam que estão satisfeitos com sua equipe de trabalho e, (16,7%) concordaram totalmente que estão satisfeitos com a equipe de trabalho. Nota-se que para a boa parte dos pesquisados o relacionamento interpessoal entre os colaboradores é de confiança e respeito, visto que muitos problemas individuais acabam afetando o comportamento das pessoas, dificultando assim a convivência entre elas e tornando o ambiente de trabalho desagradável, segundo Bergamini (1990).

No Quadro 1 são apresentados resultados dos fatores que motivam os servidores.

Quadro 1: Principais fatores de satisfação e motivação dos servidores

A-	Instalações Físicas	0 (0%)
B-	Integração da equipe de trabalho	3 (50%)
C-	Estabilidade no emprego	3 (50%)
D-	Participação nas decisões	1 (16,7%)
E-	Ser reconhecido e valorizado pelo trabalho executado	6 (100%)
F-	Relação com os colegas de trabalho	2 (33,3%)
G-	Relação com a equipe de gestão	2 (33,3%)
H-	Gostar do trabalho atribuído	4 (66,7%)
I-	Oportunidade de crescimento	3 (50%)

Fonte: Dados extraídos do formulário Google docs.

De acordo com o quadro 01, os servidores foram indagados sobre quais os principais fatores de satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Diante disso, constatou-se que (100%) dos servidores públicos responderam ser reconhecidos e valorizados pelo trabalho executado, (66,7%) colaboradores responderam gostar do trabalho atribuído, (50%) responderam ser importante a integração da equipe de trabalho, estabilidade no emprego e oportunidade de crescimento, enquanto que (33,3%) servidores responderam relação com os colegas de trabalho, e relação com a equipe de gestão. Para o fator participação nas decisões, cerca de (16,7%). Foi perguntado, ainda, sobre as instalações físicas e nenhum funcionário público considerou este item como um fator de motivação no trabalho.

Diante dos resultados, a maior parte dos servidores públicos considerou que ser reconhecido e valorizado pelo trabalho executado é o que determina maior satisfação no trabalho, esses colaboradores acreditam que a grande motivação de quem trabalha no setor público é o reconhecimento e valorização. Ainda, os servidores consideram positivo e motivador quando executam um trabalho que eles gostam. Nesse contexto, para Araújo e Garcia (2010) a motivação para o trabalho depende do significado que o indivíduo atribui a essas atividades.

Por fim, na sexta questão, os participantes da pesquisa foram questionados se os mesmos confiam na estabilidade em executar suas funções. Para tanto, verificou-se que (83,3%) dos servidores confiam na estabilidade do seu emprego e, (16,7%) estão conscientes de que podem adquirir estabilidade se atenderem às expectativas de suas atribuições com qualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a análise dos resultados, concluímos que o líder exerce um papel crucial nos fatores de satisfação e motivação dos servidores públicos, pois o mesmo está diretamente atrelado a incentivar o desempenho dos funcionários.

Pode-se afirmar que o salário é um outro fator de motivação dos servidores públicos, e ainda, que a estrutura e o ambiente de trabalho são fatores fundamentais para efetivar a motivação do servidor.

Verificou-se que as empresas precisam estar atentas aos fatores que propiciam satisfação e motivação aos seus colaboradores. Nesse contexto, é importante apontar que os fatores extrínsecos não são necessariamente fatores motivadores, eles apenas impedem que as

pessoas fiquem insatisfeitas com o seu trabalho e, isso não vai torná-las mais eficazes no trabalho.

Concluimos que a motivação no ambiente de trabalho é relevante para a empresa que quer alcançar sua eficácia organizacional, pois determinam a plena satisfação e realização pessoal e profissional do servidor público. Vemos, também, que o reconhecimento e a valorização no trabalho são fatores que promovem satisfação e motivação aos servidores públicos.

Quanto aos outros aspectos a empresa está razoável no que diz respeito à motivação e satisfação no ambiente organizacional, apesar de que ainda seja necessário sempre inovar e desenvolver habilidades que possam assegurar a qualidade, e a valorização do potencial humano no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas S.A. 2010
- BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BRUNELLI, M.G. M. **Motivação no Serviço Público**. 2008. Disponível em:<http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf>. Acesso em: 30 maio 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1.ed.- 10. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2011.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.