

AVM FACULDADE INTEGRADA

PAULO CLAUDINO FERREIRA

A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

BRASÍLIA - DF

JUNHO/2015

PAULO CLAUDINO FERREIRA

A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Monografia apresentada à Faculdade Integrada da AVM como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Administração de Recursos Humanos no Setor Público.

Orientador: Rogério Gonçalves de Castro



Brasília - DF

2015

PAULO CLAUDINO FERREIRA

A MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Monografia julgada e aprovada:

Prof. Orientador Rogério Gonçalves de Castro

NOTA = 9,5

RESUMO

A motivação é um tema essencial nas administrações, assim como a gestão de pessoas para a qualificação e aprimoramento dos mecanismos de gestão voltados para a produtividade e alcance de resultados, atrelado ao bem estar dos colaboradores e a manutenção das organizações. A motivação é basilar para o sucesso de qualquer atividade humana, porém é um desafio fazer com que as pessoas se mantenham ao longo do tempo com o mesmo entusiasmo que apresentam ao ingressar na organização, e nos serviços públicos o desafio é ainda maior. O presente trabalho tem como objetivo central analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação dos servidores públicos do Poder Judiciário da União. Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma importante ferramenta de gestão e de mudança no desempenho dos servidores. A metodologia da pesquisa tem características de uma revisão bibliográfica com caráter qualitativo e teórico.

Palavras-chaves: motivação, serviço público, recursos humanos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	05
1.1 Delimitação do tema.....	05
1.2 Problema.....	05
1.3 Justificativa.....	05
1.4 Objetivos.....	06
1.4.1 Objetivo Geral.....	06
1.4.2 Objetivos Específicos.....	06
1.5 Metodologia.....	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	08
2.1 Gestão de Pessoas.....	08
2.1.1 A Importância das Pessoas nas Organizações.....	08
2.1.2 Clima Organizacional.....	09
2.2 Motivação.....	10
2.2.1 Teorias da Motivação.....	11
2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	11
2.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores.....	13
2.2.1.3 Teoria X e Y de McGregor.....	14
2.2.1.4 Teoria da Expectância de Vroom.....	15
2.2.1.5 Teoria da Equidade.....	16
3. FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO.....	18
4. AÇÕES QUE O GESTOR PÚBLICO PODE IMPLEMENTAR PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE.....	25
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

INTRODUÇÃO

Na sequência são apresentadas a delimitação do tema de pesquisa, a situação problemática, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 Delimitação do tema

O estudo sobre os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos do Poder Judiciário Federal.

1.2 Problema

Como melhorar o nível de motivação dos agentes públicos do Judiciário Federal, a fim de proporcionar o aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade na prestação do serviço público?

1.3 Justificativa

A realização deste estudo justifica-se pela importância dos recursos humanos no setor público para eficácia da realização de sua missão. O serviço público tem como razão de ser o cidadão. O servidor público, além de ser um cidadão é o elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população.

Atualmente, uma das grandes tarefas dos gestores é fazer com que seus colaboradores estejam motivados. Nesse sentido, a motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas, tentando evidenciar que o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso.

A gestão dos órgãos da administração pública federal, no que se relaciona com os recursos humanos, parece continuar pautada nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo e orientada por uma ótica que importa em considerar os funcionários como indivíduos incompletos, isto é, indivíduos que não possuem o componente emocional e cuja capacidade mental não extrapola o requerido para o exercício da sua atividade.

As reclamações dos funcionários, as suas manifestações de insatisfação e o seu comportamento caracterizado pela desmotivação, indicam o sentido negativo do modo pelo qual está sendo conduzida a gestão organizacional. Esta forma de administrar talvez seja uma das principais causas da ineficiência e ineficácia dos órgãos públicos no desempenho da sua missão primordial de bem servir à sociedade.

Hoje as organizações privadas incentivam seus funcionários através de cursos, treinamentos e outros aperfeiçoamentos profissionais, participação nos resultados, entre outros benefícios. Já no serviço público, por não haver o mesmo dinamismo da iniciativa privada, torna-se mais complexo executar programas de incentivo para os agentes públicos que compõe seus quadros. Os benefícios como forma de incentivo em dinheiro, por exemplo, muitas vezes não podem ser aplicados devido a restrições orçamentárias e legais. Porém, podem ser realizadas outras atividades envolvendo estes colaboradores. Com base nesse contexto e visando uma prestação de serviços adequada às necessidades da sociedade, este trabalho busca saber: como melhorar o nível de motivação para o trabalho dos agentes públicos, com ênfase nos servidores do Judiciário Federal.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo Geral:

Analisar os fatores organizacionais que influenciam a motivação dos servidores do Poder Judiciário Federal, identificando as mudanças necessárias para a melhoria do desempenho dos servidores.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Verificar quais os fatores que são significativos para o aumento da motivação dos servidores da Justiça federal, tendo em vista sua situação peculiar com relação aos trabalhadores da iniciativa privada.
2. Demonstrar quais os pontos que o gestor público pode atuar para estimular a motivação de sua equipe.

1.5 Metodologia

Para a elaboração deste trabalho foi realizada uma pesquisa baseada na abordagem teórica qualitativa. Segundo Minayo (2010, p. 57) a abordagem qualitativa é a que se aplica

ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Já Marconi e Lakatos (2010, pg. 269) conceitua o método qualitativo como a análise e interpretação de aspectos mais profundos, descrevendo a complexibilidade do comportamento humano, fornecendo uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

Nesse sentido, a pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica a respeito do tema. Conforme Cervo e Bervian (1983, p. 55) “a pesquisa bibliográfica explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

As fontes de consulta utilizadas no presente trabalho tiveram como base livros da área de administração, em especial sobre gestão de pessoas; textos acadêmicos, como monografias que tratam de tema análogo ao pesquisado; entrevistas e textos dissertativos publicados em sites especializados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

Em um mundo de negócios impulsionado pela explosão tecnológica, caracterizado pela globalização, pelo alto grau de competitividade, por transformações políticas, demográficas e culturais, as mudanças ocorrem de forma vertiginosa e o fluxo de informações é extremamente acelerado. Estes fatores fizeram com que as organizações passassem a dar maior importância para a Gestão de Pessoas. Conforme Chiavenato (2004), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

Chiavenato (2004) elenca três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas:

- As pessoas como seres humanos e não como recursos da organização;
- As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar uma constante renovação e de dinamizar a organização;
- As pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão.

O capital humano passou a ser cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão.

No contexto da administração pública, ainda verifica-se um distanciamento da moderna Gestão de Pessoas, o que motiva alguns indivíduos a buscar novas práticas que possam ser aplicadas aos servidores públicos a fim de tentar mudar este cenário que prevalece nessas organizações.

O órgão de Recursos Humanos deve ser tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe.

Segundo Luz (1996, p. 45) salienta que:

“Infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Ou seja, o conceito de órgão mentor ainda está muito distante da realidade da Administração Pública.”

2.1.1 A importância das Pessoas nas Organizações

O ser humano é aquele cuja motivação não está restrita a retribuições materiais, mas principalmente baseada em vantagens éticas e psicológicas, como: reconhecimento pelo que faz, possibilidade de desenvolver seus talentos e orgulho por participar de um determinado ambiente. As pessoas são de extrema importância para o sucesso de uma organização, são elas que gerenciam e comandam a empresa, são elas que executam, controlam atividades e processos.

No passado, o foco eram os processos, a tecnologia e os recursos, atualmente as organizações passaram a perceber a importância das pessoas e a forma como são administradas. Além disso, segundo Soto (2002) as empresas identificaram que cada ser humano é diferente de outro e as diferenças individuais indicam que os gestores de uma organização precisam tratar cada um de forma singular. O autor enfatiza que essas diferenças individuais requerem que a justiça e a legitimidade com os empregados sejam praticadas individualmente e não de maneira genérica.

Chiavenato (2004) observa que os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para atingi-los. É preciso haver uma parceria entre a empresa e seus empregados, no sentido de que as pessoas contribuem e em troca a organização oferece incentivos. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

Para Filho (2007, p. 32) “a mão de obra deixou de ser considerada como um simples recurso ou insumo dos processos produtivos e passou a ser valorizada, pois é ela que tem a responsabilidade de gerenciar ações empresariais”. São as pessoas que promovem as transformações necessárias, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam as decisões que conduzem a organização rumo ao sucesso.

2.1.2 Clima Organizacional

O clima organizacional, segundo Luz (1996), é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na empresa durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intraorganizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa, sua cultura, além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros). O autor destaca que as situações que ocorrem dentro da organização refletem intensamente, e de maneira contínua, o

clima da empresa, enquanto que os acontecimentos externos à organização tendem a oferecer um impacto menos longo.

Na concepção de Luz (1996) o clima organizacional também pode ser interpretado como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve as relações intraorganizacionais. Ele não é algo palpável ou estático. Assim como o humor de cada pessoa sofre variações, o clima é mutável em uma organização conforme ações, reações e sentimentos implícitos. Nesse contexto, algumas estratégias são adotadas por certas empresas, entre elas pode-se destacar a concessão de benefícios aos empregados.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da empresa ou ainda, algo que influencia o comportamento dos mesmos. O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes e é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos.

O clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. O clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

2.2 Motivação

Definir a palavra motivação não é uma tarefa fácil, uma vez que pode ser utilizada com diferentes sentidos em diversos contextos. De acordo com Chiavenato (2006), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

A motivação obedece a um ciclo de fatores, conhecido como ciclo motivacional. Como bem esclarece Chiavenato (2006, p. 65):

“O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão

provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, a sua forma de ajustamento ao ambiente.”

Como se pode perceber, o tema motivação se constitui como basilar no comportamento organizacional, simplesmente porque todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Mas ao mesmo tempo em que parece simples, torna-se um conceito complexo, visto que vários estudiosos do assunto apresentam definições diferentes para explicar os fatores que influenciam a motivação.

2.2.1 Teorias da Motivação

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Um dos maiores estudiosos sobre motivação, Abraham Maslow, desenvolveu na década de 1950 uma teoria com base nas necessidades humanas, fundamental para os debates futuros sobre o tema. Seus estudos estavam voltados para a análise da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano. Vergara (2006) afirma que para Maslow as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente e o que nos motiva a tomar alguma atitude é a busca de satisfazê-las. Para isso, identificou as principais necessidades do ser humano e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização, tendo como aspecto fundamental a suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeito suficientemente antes do que os outros colocados nos níveis mais altos na escala proposta.

Para o autor da teoria, conforme as necessidades mais baixas são satisfeitas as mesmas vão cedendo lugar às mais altas (Vergara, 2006), porém isso não é engessado, podendo a pessoa subir e descer na hierarquia.

Em Chiavenato (2006), essa hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base estão as necessidades mais baixas, as fisiológicas, e no topo as necessidades mais elevadas, as de auto-realização, conforme a figura 01:



Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: Chiavenato, 2006 p. 67.

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (Chiavenato, 2006):

- **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como de alimentação, sono e repouso. São denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada, a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.
- **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, fuga ao perigo, busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- **Necessidades sociais:** são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos colegas, troca de amizade e afeto. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.
- **Necessidade de estima:** são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolvem a auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, *status*, prestígio e reputação.
- **Necessidades de auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole e competência. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas por recompensas externas à pessoa, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e que não são observáveis nem controláveis por outros.

Morgan (1996) também abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria era extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que oferecia a possibilidade de motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, segurança no emprego,

organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

2.2.1.2 Teoria dos dois fatores

Já Herzberg, outro famoso autor de teorias relacionadas à motivação, formulou a teoria dos dois fatores, a qual concluiu que o homem tem dois grupos de necessidades, nos quais um é atendido por fatores da natureza intrínseca (fatores da motivação) e outro da natureza extrínseca (fatores de higiene) (Vergara, 2006), alicerçando a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

De acordo com essa teoria, não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os benefícios ou mesmo os salários que recebem para se sentirem motivados. De acordo com (Chiavenato, 2006), há 2 (dois) grupos de fatores que afetam o desempenho:

- Fatores higiênicos – referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes. Correspondem à perspectiva ambiental e constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação.
- Fatores motivacionais – referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, como delegação de responsabilidade, oportunidades de promoção, enriquecimento do cargo. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.

A teoria proposta por Herzberg é compatível com a de Maslow, embora ambos os autores apresentassem pontos de vista diferentes. Enquanto que Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos

utilizados para a satisfação das mesmas, onde os “fatores de higiene” se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os “fatores de motivação” encontram correspondência com as necessidades de estima e de auto-realização da Hierarquia das Necessidades (PÉREZ-RAMOS, 1990).

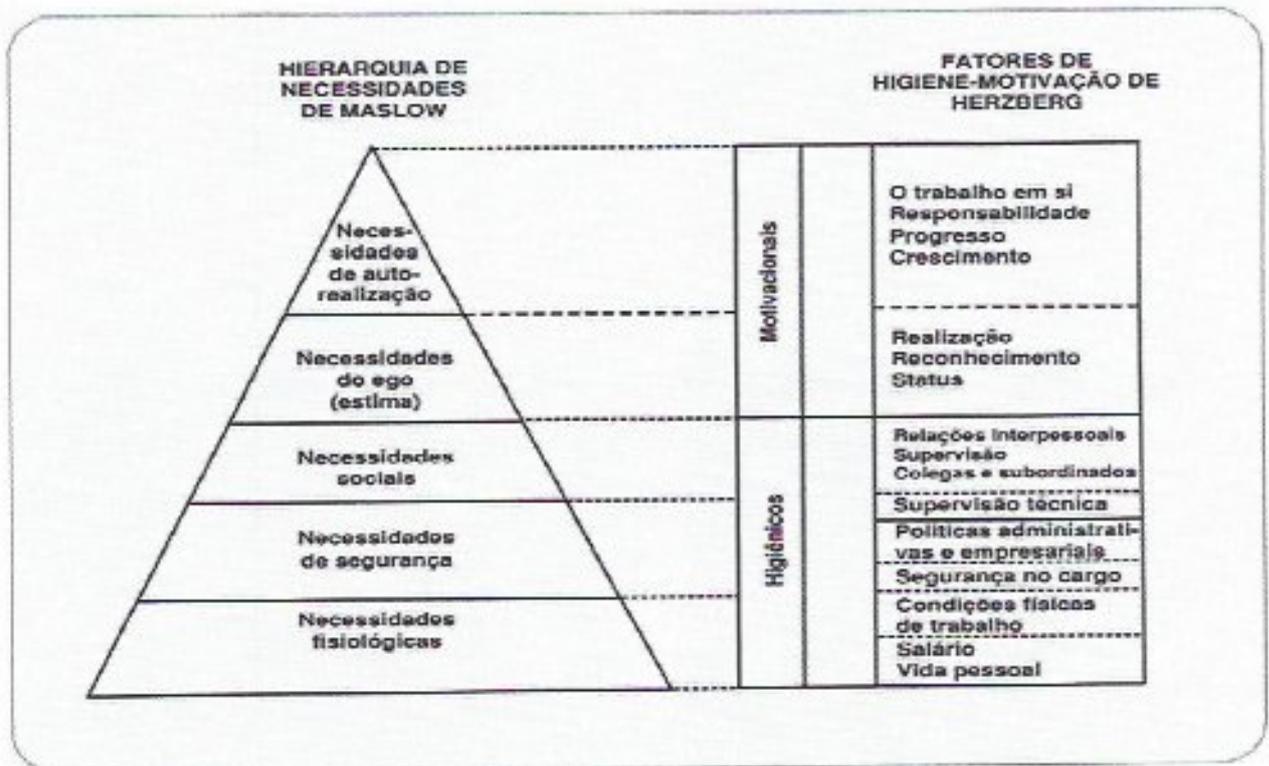


Figura 2: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.
Fonte: CHIAVENATO, 2006, p.71.

2.2.1.3 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor propôs duas visões distintas de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, rotulado de Teoria X; e de outro lado, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, rotulado de Teoria Y.

Conforme Chiavenato (2014) a Teoria X é a concepção tradicional de administração e baseia-se em convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber: a) o homem é indolente e preguiçoso por natureza: evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível em troca de recompensas salariais ou materiais; b) falta-lhe ambição: não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência; c) o homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização; d) a sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua

segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo; e) a sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina: ele precisa ser dirigido e controlado pela administração.

A Teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que faz as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização. As pessoas são tomadas como meros recursos ou meios de produção. De acordo com essa teoria, as empresas forçam as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

O mesmo autor afirma que a Teoria Y é um estilo mais moderno de administração, pois se baseia em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, a saber: a) as pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar, pois o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado sempre que possível), sendo que a aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar; b) as pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades da empresa: elas podem tornar-se assim como resultado de outras experiências profissionais negativas em outras empresas; c) as pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades, no qual o funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa; d) a pessoa aprende a aceitar e a procurar responsabilidade, sendo que a fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são consequências da experiência insatisfatória de cada um, e não uma característica humana inerente a todas as pessoas; e) a capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas.

Chiavenato (2014) elenca, ainda, que em função dessas concepções a respeito da natureza humana, a Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

2.2.1.4 Teoria da Expectância de Vroom

Uma outra abordagem sobre motivação foi elaborada por Victor H. Vroom em 1964, intitulada "Teoria da Expectância". Essa teoria destaca as diferenças individuais e as

diferentes situações em que as pessoas estão envolvidas. Para Chiavenato (2006), a teoria de Vroom está mais dentro da linha atualmente aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos. A teoria está baseada em uma visão econômica do indivíduo, vendo as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes em relação ao trabalho, fazendo com que tomem decisões de acordo com o que mais lhe cabe no momento.

O nível de produtividade depende de quatro forças fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

Nesse sentido, a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

2.2.1.5 Teoria da Equidade

A teoria da equidade enfoca a percepção dos indivíduos de quão justos são tratados se comparados com os outros. Essa teoria, desenvolvida por J. Stacy Adams, propõe que as pessoas sejam motivadas a procurar uma equidade social nas recompensas que esperam pelo seu desempenho. De acordo com essa teoria, se as pessoas percebem suas remunerações como iguais as que outros recebem por uma contribuição similar, elas acreditarão que seu tratamento é justo e equitativo. As pessoas avaliam a equidade por uma proporção do que se ganha numa situação de trabalho (resultados) em relação ao que se coloca nele (insumos). A proporção pode ser comparada à de outra pessoa no grupo de trabalho ou a uma média percebida de um grupo.

Se perceber uma relação entre os resultados obtidos e as suas contribuições, então estará motivado a agir. Essa teoria reconhece que os indivíduos não se preocupam apenas com a quantidade absoluta de recompensas que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação de suas recompensas em comparação com as dos outros, sendo que se houver algum tipo de disparidade nesta relação eles poderão se sentir desmotivados.

Conforme Kwasnicka (2003):

“Em uma situação em que se sinta mal remunerado por seus esforços, a motivação para trabalhar e aumentar os resultados é minimizada. O indivíduo pode sentir-se mal remunerado se investe todas as energias em um trabalho rotineiro e tedioso. Em contrapartida, um trabalho que enfatize a criatividade e o raciocínio independente é capaz de produzir um comportamento motivador.”

Essa teoria reforça as afirmações de McGregor de que o indivíduo que se sente bem no trabalho fica motivado e que fatores ambientais apropriados podem produzir indivíduos criativos e responsáveis. (KWASNICKA, 2003).

3. FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

A motivação de servidores públicos constitui um verdadeiro problema para os administradores que lidam com o setor público. Conforme se pode observar no referencial teórico deste trabalho, os estudiosos dos temas motivacionais raramente se dedicam ao estudo desta classe profissional, o que torna difícil a tarefa daqueles que precisam identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos.

A maioria dos profissionais da área privada pensaria por que se falar em motivação para aqueles que são noticiados com uma grande quantidade de privilégios e benefícios. Muitos criticam o excesso de “regalias” sem conhecer profundamente o assunto e fazem afirmações equivocadas. O funcionário público é uma figura mitificada na cultura brasileira, o qual produziria pouco e ganharia bem, configurando como a causa principal de todos os males da Administração Pública, em uma visão estereotipada e generalista que ignora os sucessos dessa força de trabalho, nos diversos desafios para prover serviços públicos em um país heterogêneo e de dimensões continentais.

Os trabalhadores do setor público, como qualquer outro na atividade laboral, têm prazos, tarefas, horários e, ainda, necessitam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e busque o aperfeiçoamento contínuo, priorizando a manutenção da sua opção profissional em detrimento de outras oportunidades que vierem a surgir.

Dentre as teorias motivacionais utilizadas como base para a elaboração deste trabalho, destaca-se a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. Davis (1992), citando Herzberg, indica que o conteúdo do trabalho faz o indivíduo satisfeito e que os fatores ambientais (chefia, salário, instalações), quando deficientes, tornam o profissional insatisfeito, em duas dimensões que não se misturam, na qual o insatisfeito não é o oposto do satisfeito. Afirma ainda que os fatores internos alusivos à relação com a natureza das tarefas são os grandes promotores da motivação.

É evidente que esta teoria pode ser perfeitamente adaptável e aplicada no serviço público. Não é obviamente a solução completa, pronta e acabada, mas o simples conhecimento da mesma pode servir de ferramenta capaz de auxiliar os administradores a alcançar os objetivos e metas estabelecidos no órgão público.

Pegando como base os conceitos dessa teoria, tem-se que os fatores higiênicos simplesmente evitam a insatisfação, sua influência sobre o comportamento, no entanto, não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. São fatores que, ainda hoje, influenciam a motivação dos colaboradores atuantes no serviço público e que merecem

destaque pela importância que representa. Segundo Herzberg, os principais fatores higiênicos que evitam a insatisfação das pessoas (podendo também estender esse entendimento àqueles que atuam no setor público) são: a remuneração, os benefícios sociais, o clima de relações entre a chefia e os servidores, as condições físicas e ambientais de trabalho, clima organizacional, os regulamentos internos, enfim tudo o que rodeia externamente a pessoa.

No que tange à remuneração no serviço público, em especial no Poder Judiciário Federal, ela é definida através de Planos de Cargos e Salários, mediante tabelas unificadas com melhorias periódicas. O salário contribui na motivação de diversos modos, pelo fato de satisfazer as necessidades básicas do ser humano, e também contribui para aceitação social do indivíduo já que o salário é uma forma de valorizar o seu trabalho. A questão salarial no Poder Judiciário, atualmente, é um dos principais motivos de reclamações, bem como da alta rotatividade dos servidores nos Tribunais para outros órgãos. É um fator de suma importância na situação motivacional dos servidores públicos, não obstante está classificado como fator higiênico.

A implementação de um bom Plano de Cargos e Salários é uma demanda quase unânime dos servidores da carreira do judiciário. Assim, constata-se que se for oferecida uma boa remuneração não será o bastante para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, quando presentes esta condição, há uma diminuição na insatisfação.

Conforme Bergamini (1997), “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar política administrativa adequada, cumprir com justiça e igualdade os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas.

Outro fator importante consiste nos benefícios sociais. Considerado também como um complemento da remuneração, os benefícios sociais podem ser implementados de várias maneiras, como auxílio-alimentação, auxílio creche e plano de saúde. O plano de saúde, em especial, é considerado um fator de grande importância, pois, trata-se de uma remuneração indireta percebida pelos servidores e que é estendida para todos, bem como para seus dependentes diretos tais como: cônjuge e filhos, independente do cargo ocupado pelo servidor. Os objetivos dos planos de saúde estão voltados para vantagens, tanto para o órgão que o oferece, quanto para o servidor que o usufrui.

Para Chiavenato (2006) benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem a seus funcionários, podendo ser financiados parcial ou totalmente pela empresa, pois isso constitui de meios indispensáveis na manutenção de

força e motivação no trabalho, dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade. Os benefícios sociais são aspectos importantes do pacote de remuneração.

Prosseguindo com a análise dos fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos, baseado nos fatores higiênicos, tem-se, talvez um dos fatores mais primordiais, a atuação da chefia. Coda (1986) inclusive relata que resultados de pesquisa indicam estarem mais satisfeitos no trabalho aqueles indivíduos que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal, do que os indivíduos com chefes preocupados com tarefas e níveis de produção.

A atuação do chefe pode motivar os servidores ou desencadear uma sequência de eventos capazes de minar sua chefia trazendo grandes prejuízos ao serviço público. O chefe precisa ser antes de tudo um líder, pois liderar é a arte de fazer os outros fazerem o que líder quer, querendo.

Assim, saber lidar de forma diferenciada com cada servidor é fator essencial. Cabe ao chefe, saber ouvir, exercitar a paciência e estar disposto a escutar; ficar mais atento à tela do computador do que ao seu interlocutor é altamente desmotivador. Ao encerrar o assunto o servidor poderá ter a impressão que “falou com as paredes”.

O ambiente de trabalho é outro importante fator que influi diretamente na melhoria ou na redução da produtividade do funcionário público. Quando se fala em um bom ambiente de trabalho o que vem à mente é um local onde as pessoas se sentem bem, se sentem valorizadas, percebem a preocupação de seus superiores com seu bem estar. No entanto além desses importantes componentes psicológicos não se pode deixar de analisar o ambiente físico. As instalações físicas, os móveis e equipamentos, a localidade do local de trabalho, o *layout* das repartições devem ser pensados visando o conforto e bem estar dos servidores. Servidores trabalhando em locais salubres, com espaço físico suficiente, utilizando sistemas informatizados que evitem o acúmulo de papel e, conseqüentemente, pilhas de processos físicos sobre a mesa, aumenta substancialmente a produtividade e previne a insatisfação dos colaboradores.

Além dos fatores já elencados nesse capítulo, destaca-se ainda outros, não tão menos importante, como a segurança no trabalho (estabilidade), a redução da carga horária ou sua flexibilização e a manutenção de um bom clima organizacional dentro do órgão.

Os fatores ambientais, entretanto, são pouco valorizados na gestão pública, de forma que se notam ainda péssimas instalações em várias repartições públicas, além da baixa flexibilidade que tem o gestor para mudar seu entorno, ainda que algo sempre possa ser feito. Assim, é necessário que os gestores do Poder Judiciário percebam que os fatores relacionados

ao contexto do trabalho que aparecem como causadores de insatisfação e pouca satisfação são variáveis importantes para um melhor desempenho dos servidores. Conforme preceitua Herzberg “naturalmente essa atenção às necessidades higiênicas é importante, pois sem ela toda a organização, como sabemos, colherá as consequências de uma pessoa infeliz” (HERZBERG, 1973).

Ao contrário dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os principais fatores motivacionais são: enriquecimento do cargo, delegação de responsabilidades (*empowerment*), reconhecimento profissional, crescimento individual, auto realização, etc. O efeito dos fatores motivacionais sobre as pessoas é profundo e estável. Quando eles são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas, porém quando são precários, eles a evitam.

Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho. Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

Herzberg (1973) chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente negligenciados e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Para ele, “enriquecimento do cargo” substitui as tarefas com baixo grau de complexidade por outras com grau mais elevado e resulta em um crescimento individual, proporciona desafios e gera satisfação profissional do trabalhador. Segundo o autor, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, da produtividade, redução do absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (vacâncias de servidores).

O enriquecimento do cargo, um dos principais fatores motivacionais que também é extensivo ao serviço público, consiste na criação de tarefas que pareçam mais relevantes ao

servidor. Sendo assim, pode-se exigir dele uma maior participação na tomada de decisões e uma maior aceitação de responsabilidade quanto aos resultados obtidos. Deve-se também provê-lo de *feedback* sobre as suas atuações individuais e promover mudanças em outras dimensões do cargo, o que resultaria eventualmente num aumento de sua motivação intrínseca.

De acordo com Chiavenato (2006) “o enriquecimento do cargo é a maneira mais prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante. Consiste em aumentar deliberada e gradativamente os objetivos, as responsabilidades e os desafios das tarefas do cargo. O enriquecimento do cargo pode ser horizontal (com adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (com adição de novas responsabilidades de nível gradativamente mais elevada)”.

Nessa esteira, aproveitando o que foi citado por Chiavenato no parágrafo anterior, no que se refere ao aumento de responsabilidades, outro fator motivacional de suma importância e que se adequa à realidade do setor público é conhecido como *empowerment*, o qual consiste em dar poder de decisão aos colaboradores, autonomia e maiores responsabilidades na administração da organização. Em outras palavras, significa descentralizar o poder pelos vários níveis hierárquicos da organização, fazendo com que os colaboradores tenham autoridade para tomar decisões que irão fortalecer a organização como um todo.

Quando um líder deseja que seus colaboradores trabalhem com responsabilidades deve evitar controlar excessivamente, essa atitude é um inimigo para a autonomia. E nem bloquear as características da personalidade, pois são importantes para o órgão. O subordinado deve buscar soluções e tomar iniciativa para resolver os problemas e assim apresentar ao seu líder ou executá-lo sozinho. (GIL, 2001).

Dessa forma o simples fato do cumprimento de ordens é desmotivador. A maior parte das pessoas tende a se especializar nas tarefas que desempenham e com o passar do tempo, se tornam aptas para implantar ou sugerir novos procedimentos. Assim, a delegação de responsabilidades e autonomia (*empowerment*) para a realização do trabalho é um fator motivante ao servidor e ajuda a organização nos procedimentos e no aprimoramento do trabalho exercido.

Outro importante fator motivacional consiste no reconhecimento e na valorização dos servidores, os quais devem ser incentivados a progredir seguindo um padrão de metas a serem alcançadas, sendo que, a cada avanço deve ser reconhecido por todos os seus êxitos com demonstração de apreço. Para Gil (2001), os gerentes têm que apoiar os empregados mesmo quando apontam falhas e devem incentivar a busca por melhorias no exercício das atividades

e reconhecer neles os pontos fortes, todavia, fazendo críticas construtivas para um desempenho futuro.

O reconhecimento e a valorização devem estar baseados na relação de atuação e recompensa. No setor público, ainda hoje ocorrem práticas patrimonialistas, nas quais o apadrinhamento faz com que muitas vezes o critério de atribuição de tarefas seja o esforço e a competência, enquanto o processo de recompensa se vincule a fatores subjetivos, como a amizade e a simpatia.

Nos Tribunais do Poder Judiciário, existem em seus quadros cargos em comissão e funções comissionadas, os quais são distribuídos aos servidores que, normalmente, assumem atividades com maior grau de responsabilidade e complexidade. Assim, quando o gestor consegue instalar um sistema de meritocracia, com critérios objetivos na atribuição de funções comissionadas, bem como na utilização de prêmios de reconhecimento vinculados ao desempenho individual e de equipes, no atingimento de metas e com excelência, esse gestor consegue aumentar a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, obtém grandes resultados.

O crescimento individual é mais um fator que afeta a motivação dos servidores. Quando se fala em crescimento individual, pode-se fazer uma relação com ações de treinamento e desenvolvimento pessoal, meios indispensáveis ao aumento da motivação e da produtividade dos colaboradores do setor público. Segundo GIL (2001) a capacitação é observada pelas empresas como um processo contínuo de auto avaliação dos recursos humanos disponíveis existentes, ou seja, investir no desenvolvimento do homem, estabelecendo uma rede de aprendizagem auto sustentável, é a visão multifuncional e integrada das modernas corporações.

O treinamento é um importante fator que influi na motivação do funcionário ao realizar o trabalho. Servidores que não são preparados para as funções que irão exercer, quando defrontadas com obstáculos, tendem a desmotivar-se e o trabalho se torna menos produtivo. Além do treinamento, o desenvolvimento pessoal propicia aos colaboradores do setor público um constante aumento na possibilidade de melhoria no desempenho do trabalho e no crescimento profissional.

Segundo Vargas (1996) treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades. Nesse sentido, não apenas como foco no aumento da motivação dos servidores, mas também como ferramenta de aumento da produtividade, da

eficiência e eficácia na prestação dos serviços, os órgãos públicos devem oferecer uma constante oferta de cursos de treinamento de curto prazo, bem como facilidades para o acesso a cursos de especialização, mestrados e doutorados, com intuito de melhorar as competências dos colaboradores para os desafios de longo prazo.

Como se pode observar, os fatores que podem influenciar a motivação das pessoas, em especial os servidores públicos, são muitos. Foram elencados neste capítulo fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos, baseados na teoria dos dois fatores de Herzberg. Tanto os fatores higiênicos quanto os motivacionais influenciam na satisfação e na motivação dos servidores, cabendo os gestores públicos buscarem suprir essas necessidades próprias de cada colaborador, a fim de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos serviços públicos.

4. AÇÕES QUE O GESTOR PÚBLICO PODE IMPLEMENTAR PARA AUMENTAR A MOTIVAÇÃO DE SUA EQUIPE

Uma organização pública, como qualquer empresa do setor privado, é constituída por pessoas, e, para bem cumprir a sua missão, estas pessoas precisam ser tratadas como tal. Como lembra Gil (2001, p. 15):

“Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.”

Atualmente no funcionalismo público federal, em especial no Poder Judiciário Federal, os métodos de gestão quando caracterizados pelo descaso em relação ao que os servidores pensam e sentem mostram-se ineficazes. Conforme destaca Maslow (2001, p. 337), “quanto mais desenvolvidas as pessoas, menos as políticas da gestão autoritária vão funcionar e mais as pessoas as detestarão”.

Chiavenato (2006) também defende que “as empresas devem fazer as pessoas se sentirem valiosas, necessárias, respeitadas, fortalecidas, aceitas e imprescindíveis”. Trata-se de obter a colaboração por meio da orientação e não da coerção. No tratamento coercitivo, com obediência cega às ordens, os colaboradores reagem com um comportamento passivo e reativo.

Percebe-se, assim, a existência de uma situação que requer atitudes e medidas gerenciais capazes de reduzir a insatisfação e, conseqüentemente, recompor a propensão dos referidos servidores na direção da melhoria do seu desempenho no trabalho. Porém, uma ação gerencial para ser eficaz precisa estar embasada em informações que indiquem o efetivo grau de satisfação ou insatisfação dos mesmos no que se refere às diversas ocorrências e situações que os afetam no dia-a-dia da sua atividade profissional e da sua relação empregatícia, o que significa que é necessário haver um diagnóstico do nível de satisfação e motivação dos servidores. Esta necessidade, entretanto, encontra-se carente de atendimento por meio de pesquisa cientificamente fundamentada.

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias.

A verdade é que o mito da motivação vem perseguindo o administrador. Nesse sentido, Archer (in Bergamini e Coda, 1989, p.24) destaca cinco interpretações errôneas:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Desse modo, quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, torna-se bem mais fácil admitir que as necessidades tenham origem no meio ambiente. Se esses fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente. A consequência natural dessas crenças é o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra.

Segundo Archer (1989, p.25), [...] “a motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. Levando em consideração a afirmação anterior, justifica-se, então, que uma pessoa não pode motivar a outra. O que é possível, ao invés de motivar, é satisfazer ou contra-satisfazer as necessidades daquela. Pode-se, assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas, mas isto é satisfação e não motivação.

É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um. No entanto, é possível, de acordo com Bergamini (1997), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e se lhes oferece fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas.

Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha a sua motivação em alta. As pessoas, por apresentarem diferenças e serem diferentes entre si, comportam-se com a própria personalidade e motivação de formas variadas. Em razão disso, motivar pessoas no trabalho não é uma tarefa fácil. Embora esses obstáculos atrapalhem, é interessante que os gestores públicos conheçam algumas sugestões que poderão de alguma maneira beneficiar a motivação de seus servidores. De acordo com Gil (2001) as sugestões que poderão trazer resultados satisfatórios na motivação de uma equipe são: valorização das pessoas; reconhecimento dos avanços pessoais; encorajamento a iniciativas; oferecimento de incentivos; enriquecimento de funções; delegação de autoridade; realização de avaliações e promoção de mudanças.

Gil (2001) preceitua que o líder que se preocupa na criação de um real espírito de equipe, não pode em hipótese alguma favorecer pessoas, gerando assim um clima de exclusão, devendo tratar todos da mesma forma sem favorecer ninguém. No entanto pode-se dizer que nem todos os servidores podem ser simpáticos com seus gerentes, candidatar os preferidos causa irritação dos demais colaboradores e como resultado a desmotivação para trabalhar em equipe. Sugere-se, no entanto que se analisem as pessoas sem preconceitos, mantendo a visão acima de tudo no que se refere a fatores relacionados ao desempenho. Afirma o autor que costumes pessoais e aparência física não devem influenciar, são fatores colocados normalmente em segundo plano, o autor diz ainda que cada pessoa espera um tipo de comportamento diferente apresentado pelo gerente.

Sendo assim, têm pessoas que gostam de trabalhar com um gerente estilo paternal, é o gerente que sempre encaminha e busca a melhor solução para o funcionário, da mesma maneira há quem prefira um gerente mais independente, que ordene as tarefas sem fornecer nenhum tipo de auxílio. Isso quer dizer, que pode ser útil o gerente adaptar vários estilos de gerenciar para cada funcionário como meio de motivá-los.

Em relação ao reconhecimento dos avanços, conforme o mesmo autor, os servidores devem ser encorajados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem realizadas. Sendo assim, cada progresso deve ser reconhecido e todas as suas vitórias devem ser parabenizadas e recebidas de modo animador. Elogios verdadeiros e demonstrações de reconhecimento – mesmo que muito simples, como um sorriso ou um aperto de mão – ocasionam nas pessoas uma sensação de vitória, elas ficam com a ideia que contribuíram para o bom desempenho. Sugere-se que os gerentes estejam sempre do lado de seus colaboradores mesmo que eles errem, o correto é mostrar o erro e encaminhá-los para modo certo, sem

criticar ou humilhar as pessoas. Com o tempo o gerente começa a conhecer os pontos fortes de seus servidores, podendo então, fazer críticas construtivas e com isso estará colaborando para que se dediquem em melhorar.

No que tange ao encorajamento de iniciativas, quando as pessoas ou a equipe demonstram iniciativas, é um dos fatores mais claros da motivação. O tipo de trabalho que faz com que as pessoas deem ou busquem soluções para a construção de novas ideias ou resolução de problemas, torna-se uma das ferramentas poderosas para gerar motivação. No entanto, é necessário criar um ambiente em que os servidores se sintam à vontade para dar suas opiniões e conseqüentemente estarem colaborando para o crescimento do órgão.

É interessante que a empresa possa implementar um sistema de recepção de sugestões. Caixas de sugestões ou reuniões abertas para sugestões são ideias eficientes. É útil também que a empresa demonstre uma atenção especial para estas todas as ideias manifestadas. O que normalmente as empresas utilizam para favorecer estas ideias é a criação da "ideia do mês" (GIL, 2001, p. 211).

Para incentivar a motivação é necessário que se agradeça a todas as ideias fornecidas. O líder também precisa se esforçar para aceitar todas as sugestões, mesmo que seja preciso adaptá-las. Quando alguma sugestão não tiver mais utilidade é importante informar a equipe e explicar o porquê, convencendo que esta ideia teve grande importância para a empresa.

O Oferecimento de incentivos é outro fator importante para alcançar a motivação das pessoas. Entretanto, a ligação entre esses dois fatores não é tão fácil, como acreditava Taylor da Administração Científica. Se os servidores são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e têm o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg, não é o bastante para motivar as pessoas. Sendo assim, é necessário saber se os colaboradores estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los à satisfação.

O oferecimento de incentivos como meios motivadores nem sempre pode confundir-se com o aumento da remuneração ou de benefícios pessoais ou familiares. Portanto, os gerentes devem estar sempre próximos de sua equipe, para que seja fácil descobrir quais são as necessidades da equipe, para que os incentivos da empresa realmente sejam motivadores. Por isso, um presente, uma folga ou conceder alguma vantagem pode causar em muitas situações uma motivação muito mais eficiente do que se fosse em dinheiro.

Outra ação passível de implementação pelo gestor público, a fim de melhorar a motivação de sua equipe, consiste no enriquecimento de funções. Conforme Gil (2001) o

interesse dos funcionários pela tarefa tem muita relação com o sentimento que se tem ao realizar determinada tarefa. Uma tarefa que é separada por partes, tornando o funcionário especialista só porque faz sempre a mesma função, acaba por “enjoar” de realizar esta tarefa. Por isso, sugere-se que o ideal, sempre que puder, é repartir o grupo em equipes de pessoas com competências direcionadas, tornando cada pessoa responsável por um trabalho menor, porém completo. Esse tipo de ação é conhecido como enriquecimento de tarefas e é um dos meios mais eficientes de ajudar na motivação pelo trabalho.

As pessoas têm preferências por trabalhos mais difíceis e menos tediosos. Os servidores gostam de saber que fazem serviços que requer certa habilidade, tornando o servidor um especialista e ficam motivados quando recebem o reconhecimento por isso. Por isso o enriquecimento das tarefas além de incentivar o aumento da motivação, gera uma redução de custo, por tornar um funcionário responsável por mais de uma tarefa.

No que se refere à delegação de autoridade, a qual também foi analisada no capítulo anterior, a situação de sempre obedecer a ordens passadas pelo chefe não causa motivação. Normalmente a maioria das pessoas se tornam especialistas nos trabalhos em que atuam, e com o passar do tempo e sua experiência se tornam capazes de sugerir e dar opiniões para os procedimentos da empresa. O líder deve procurar este colaborador para aperfeiçoar o trabalho. O servidor que possui um conhecimento mais amplo, por sua experiência e pelo seu trabalho, deve ser reconhecido e quando o conhecimento de que dispõem não é considerado, tornam-se desmotivados e não aceitam certas mudanças impostas pelo órgão. O recomendável é que antes de se fazer alguma mudança, o líder tenha uma conversa com os colaboradores que serão afetados, e que se dê autonomia para estes servidores fazerem o replanejamento desta mudança.

Quando se fala em delegação, o que normalmente se pensa é em repassar responsabilidades. O que tem mais importância é delegar autoridade. Quanto mais distante dos altos escalões do órgão, menor é a motivação do grupo. Quando se oferece a oportunidade do servidor delegar um tipo de tarefa ajuda a despertar e desenvolver os talentos dentro de uma empresa. Gil (2001) defende a ideia de que o líder deve delegar as tarefas que não precisam essencialmente ser feitas por ele, tem que ser definido também o nível de autoridade que pode ser delegado, para que se tenha controle geral da situação.

A realização de avaliações pelo gestor é outro ponto importante para um acréscimo motivacional em uma equipe de trabalho. A maioria das avaliações se finaliza muitas vezes com um critério único cujo objetivo é o de criticar ou favorecer alguém. Portanto, a maneira mais adequada de se fazer uma avaliação é considerar que é parte de um plano para o

desenvolvimento de pessoas. São as avaliações que avaliam os desempenhos anteriores dos servidores, possibilitando ter uma visão mais clara de seus desempenhos, para que no futuro possam melhorar e assumir responsabilidades maiores. Através da avaliação pode-se medir a motivação dos colaboradores. Sendo assim, ao ver servidores desinteressados, por exemplo, falta de entusiasmo com a tarefa ou falta de ambição com a carreira, convém procurar meios para que se possa mudar a situação e se tenha pessoa totalmente motivada na equipe.

Gil (2001, p. 215) definiu que:

“As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um feedback regular aos empregados. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos. Para tanto, deve-se perguntar aos membros da equipe: quais seus principais pontos fortes e fracos, o que atrapalhou seu desempenho e o que poderia ser feito para melhorá-lo? Deve ainda o gerente aproveitar essa oportunidade para avaliar seu próprio desempenho, perguntando como vêm seu trabalho e como sua conduta afetou o desempenho deles nesse período.”

Por fim, tem-se a promoção de mudanças. As experiências desenvolvidas por Mayo apud Gil (2001, p. 215), o pai da Escola das Relações Humanas no Trabalho, mostraram como a motivação dos funcionários aumenta no momento em que são feitas mudanças nas condições de trabalho. As faltas diminuem consideravelmente no período que esta ocorrendo as mudanças na empresa. A explicação de acordo com Mayo apud Gil (2001, p. 214) é a de que para os funcionários ver mudanças e participar delas causam-lhes interesse, autocstima e desenvolve o espírito de equipe, independentemente da mudança que estiver ocorrendo.

Concluindo-se que as mudanças são fundamentais para que se possa motivar o grupo, o gerente deve procurar áreas que sejam adequadas para que se possa fazer algum tipo de mudança. O gerente também pode reaver seu processo de gerenciamento, mudando algum método, isso poder causar motivação para a equipe de trabalho.

Como se vê, existem várias ações passíveis de serem implementadas na realidade do serviço público, objetivando o aumento da motivação dos servidores. É evidente, também, que a peculiaridade do serviço público apresenta dificuldades para se trabalhar a questão da motivação. Ainda sim, chefes ousados e visionários tem trazido essa preocupação em suas mentes, colhendo frutos de excelência e reconhecimento pelas suas equipes vitoriosas, percebendo que a motivação é um fator essencial para a tão desejada eficiência do serviço público e não pode ser desconsiderada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisar temas como a motivação no serviço público é, sem dúvida, um desafio importante, tendo em vista as nuances e complexidade envolvidas com o tema. Para estudar o comportamento humano é preciso, apesar de todo o rigor e critério que devem estar presentes em qualquer pesquisa, ter em conta que este é um espaço para a subjetividade.

O objetivo deste estudo foi analisar quais os fatores organizacionais que influenciam a motivação no trabalho dos servidores públicos do Poder Judiciário Federal, a fim de melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação do serviço público.

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação dos servidores públicos, baseado na revisão bibliográfica de vários estudiosos do tema, em especial aos preceitos defendidos na teoria dos dois fatores, pôde-se constatar que tanto os fatores higiênicos quanto os fatores motivacionais são vetores importantíssimos na redução da insatisfação e no aumento da motivação, quando aplicados de forma correta e em conjunto.

Certamente que os fatores higiênicos são importantes, uma vez que são eles que garantem a subsistência das pessoas e geram uma sensação de conforto quando plenamente satisfeitos. Porém, a motivação vai além de salários, recompensas e promoções, ela está intimamente ligada às emoções e aos valores de cada um.

Além da análise dos fatores que podem influenciar em um aumento ou diminuição da motivação dos servidores, buscou-se também nesse trabalho de pesquisa demonstrar quais os pontos que o gestor público pode atuar para estimular a motivação de sua equipe. Assim, verificou-se que há várias ações cabíveis de serem implementadas no serviço público, sendo grande parte das ações voltadas aos fatores motivacionais, enquanto apenas uma pequena parcela aos fatores higiênicos.

Mas é preciso que os gestores públicos aceitem o caráter individual da motivação e tenham a consciência de que dificilmente os colaboradores estarão completamente satisfeitos: existirá sempre uma necessidade não atendida que dirigirá novas condutas motivacionais. Apesar disso, cabe aos gestores fazerem com que o colaborador entenda qual é sua missão e onde ele se encaixa dentro da visão do órgão público, se sentido respeitado e fazendo parte de algo maior.

Em suma, parece que a ideia de motivação no serviço público não está tão distante da realidade, mas os servidores públicos devem se conscientizar de que sua missão é muito maior do que simplesmente desempenhar uma tarefa almejando uma recompensa ao final. É definir

suas próprias metas pessoais para estimular seu crescimento profissional e, consequentemente, melhorar a imagem da Administração Pública no país.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCHER, Earnest R. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIZZOTTI, A.. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.
- CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) 98 – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pionira, 1992.
- FILHO, Hayrton Rodrigues do Prado. **A valorização do capital humano no ambiente empresarial**. *Banas da Qualidade*, São Paulo, ano XVII, n. 185, p.32-34, out. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAWLER, Edward E. Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Tradução: Eliana Casquilho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINAYO, M.C. de S. (2010). **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, v.1, n.2, São Paulo, dez/1990.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Revista de Administração, v. 31, n. 2, p. 126-136, abr./jul.1996.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.