

## MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL

### AUTORES:

Juliana Dell`Agnelo<sup>1</sup>

Guilherme Julio da Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

A motivação é tema basilar 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 essencial 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. Apesar da sua importância, a motivação é muito frágil e a única fonte desta é a própria pessoa que sofre influência direta do meio. Este artigo visa elencar as principais teorias motivacionais e seus embasamentos teóricos, a trajetória e evolução da administração pública brasileira perpassando pelos modelos de gestão até então existentes, bem como enaltecer que a motivação pode ser utilizada como estratégia para qualificação da gestão. Apresenta como problema a questão de como melhorar o nível de motivação para o trabalho dos agentes públicos, acrescentando como objetivo geral a descrição da trajetória de evolução da administração pública federal no Brasil e sua busca da qualidade na gestão pública, utilizando-se da pesquisa bibliográfica para compor todo o embasamento teórico sobre o tema escolhido.

**Palavras-Chave:** Motivação, Administração Pública, Teorias de Motivação, Qualidade na Gestão Pública.

### ABSTRACT

Motivation is the basic theme administrations and people management skills and to improve management mechanisms aimed at productivity and achieving results, linked to the welfare of employees and maintenance organizations. Motivation is essential to the success of any human activity, but it is a challenge to get people to stay over time with the same enthusiasm they show when they join the organization, and public services the challenge is even greater. Despite its importance, the motivation is very fragile and the only source of this is the person who suffers direct influence of the medium. This article aims to list the major motivational theories and their Theoretical Foundation, the trajectory and evolution of the Brazilian public administration management models by traversing heretofore, and enhance that motivation can be used as a strategy for management skills. It presents as a problem the question of how to improve the level of motivation for the work of state officials, the general objective of adding the description of the trajectory of evolution of the federal public administration in Brazil and its pursuit of quality in public administration, using the literature to compose the entire theoretical basis on the chosen theme.

---

<sup>1</sup> Assessora em Gestão Pública na Federação Catarinense de Municípios - FECAM. Graduada em Administração Pública (ESAG/UDESC) e Pós Graduanda em Controle da Gestão Pública Municipal (UFSC).

<sup>2</sup> Professor no Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

**Keywords:** Motivation, Public Administration, Theories of Motivation, Quality in Public Management.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho fizeram com que as pessoas fossem consideradas de modo diferente nas organizações, visto que dependem dos colaboradores para sobreviverem e se manterem produtivas. Dessa forma, surgiu a Administração de Recursos Humanos, responsável por fornecer aos colaboradores boas condições ambientais e organizacionais para que desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória, tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo por meio de remuneração adequada, estímulo à participação nas decisões organizacionais, bem como disponibilizar e oferecer programas que incentivem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional.

Atualmente, uma das grandes tarefas dos gestores é fazer com que seus colaboradores estejam motivados para que trabalhem com maior afinco, comprometimento e produtividade. 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 compreender seus pormenores e evidenciar que o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e, principalmente, o que motiva as pessoas.

Hoje as organizações privadas incentivam seus funcionários através de cursos, treinamentos e outros aperfeiçoamentos profissionais, participação nos resultados e planos de saúde, espaço para sugestões de melhoria do trabalho, 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?**

Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo geral: Descrever a trajetória de evolução da administração pública federal no Brasil e sua busca da qualidade na gestão pública. Apresenta ainda como objetivos específicos: 1) Apresentar os modelos de administração

pública no Brasil; 2) Apresentar a evolução da busca da qualidade na gestão pública brasileira; 3) Descrever o tema motivação e as principais teorias motivacionais; 4) Analisar a motivação como estratégia de qualificação da gestão; 5) Descrever de modo geral, os fatores que influenciam a motivação nas organizações.

Para alcançar tais objetivos, a metodologia utilizada será por meio de pesquisa bibliográfica a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2002), possibilitando compor todo o embasamento teórico sobre o tema.

## **2 Os Modelos de Administração Pública no Brasil**

No intuito de seguir uma ordem cronológica de acontecimentos, iniciaremos pelo modelo patrimonialista, que se caracteriza por práticas administrativas e estamentais de origem portuguesa e espanhola, reproduzidas no Brasil no período colonial onde a administração pública atende aos interesses da classe dominante (FAORO, 1998). Neste sentido, Barbosa (2002) diz que no patrimonialismo o patrimônio público e o patrimônio do soberano confundiam-se e que as decisões político-administrativas concentravam-se no monarca e beneficiavam apenas o clero e a nobreza, surgindo como consequência à corrupção, o empreguismo e o nepotismo com esquemas de favorecimento e privilégios.

Este modelo administrativo extremamente marcado pelo interesse elitista e pela pessoalidade deixou raízes profundas e ainda muito visíveis na gestão pública brasileira, mesmo após várias reformas burocráticas e gerenciais e que, a ascensão do capitalismo e da burocracia acarretaram a necessidade de um novo paradigma capaz de combater os vícios da era patrimonialista “substituindo a força dos regimes autoritários pela organização racional e eficiente” (HELAL e DIEGUES, 2009, p.26). Daí surge à emergência da administração burocrática, nascendo juntamente com o Estado liberal (BRASIL, 1995).

Bresser-Pereira e Spink (1998), afirmam que foi um grande progresso no século XIX, o aparecimento de uma administração pública burocrática de modo a substituir às formas patrimonialistas de gerir o Estado. Tal modelo surgiu da necessidade de distinguir não só o público do privado, mas também o administrador público do ser político, visando a proteger o Estado da corrupção, do empreguismo e do nepotismo, transformando a “organização

burocrática sua principal estratégia para alocar recursos e produzir o bem público” (SALM; MENEGASSO, 2006, p.6).

Para esclarecer o cenário, após a mudança da configuração de feudos com o deslocamento das pessoas para as cidades, houve uma revolução no modelo de sociedade que transformou os problemas antes pequenos, em proporções muito maiores que os até então conhecidos. Isso desencadeou uma remodelagem ocupacional onde seres humanos de uma sociedade moderna, na era do capitalismo industrial, tiveram de conviver de maneira organizada, sendo que a estratégia de organização foi e continua sendo a organização burocrática, cuja base valorativa se assenta sobre a racionalidade da eficiência (DOWBOR, 2011).

Mesmo sendo um crítico da burocratização da sociedade (TRAGTENBERG, 1992) Weber (1987) entendia a organização burocrática como a forma de organização mais eficiente já inventada, uma vez que consegue antecipar e detalhar exatamente como os procedimentos devem ser tomados, vendo-a como única alternativa para uma sociedade de massas.

Sardi (2007, p.19) diz que as vantagens da organização burocrática, segundo Weber são:

Racionalidade na obtenção dos objetivos; Precisão (distribuição prévia de competências para decidir e executar); Rapidez (conhecimento de antemão do trâmite e dos canais pelos quais os papéis passam); Interpretação feita pela autoridade máxima, acompanhada por todos; Uniformidade de rotinas (redução dos erros); Substituição do pessoal afastado, por outro de igual competência técnica; Redução da fricção entre as pessoas; Constância, com decisões iguais tomadas para casos semelhantes; Subordinação; Confiabilidade e Mérito e carreira por esforço pessoal.

Já as disfunções, segundo o mesmo autor podem ser:

Inflexibilidade; excesso de formalismo e papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; superconformidade a rotinas e procedimentos; imposição e modificação de regras perante o público externo; exibição de sinais de autoridade; geração de grupos econômicos parasitários; criação de tropeços e dificuldades burocráticas para promover a contratação de especialistas em preenchimento de formulários e fragmentação excessiva das ciências, departamentalização artificial de áreas do conhecimento (2007, p.20).

Como complemento, a burocracia apresentou um importante papel no Brasil e no mundo ao oferecer, por meio de seus princípios, “um senso de impessoalidade e método à gestão das organizações grandes e complexas que caracterizavam, crescentemente, a esfera pública buscando inserir a eficiência como um valor organizacional central” (Réus, 2012, p. 42). No entanto, o que se pode observar sobre a burocracia foi a exacerbação de alguns

princípios que deixaram como legado os vícios burocráticos que acabaram por atribuir ao modelo uma idéia negativa ligada à lentidão e irracionalidade, citando como exemplo o “engessamento” dos processos.

De acordo com Vergara (2004) as críticas à burocracia, dirigem-se, especialmente, à excessiva preocupação com a racionalização em detrimento de outros valores como a democracia e o humanismo e a sua enorme quantidade de disfunções que surgiram na medida em que foi implementada, principalmente nas organizações estatais. Isso fez da administração pública convencional – baseada no modelo burocrático e patrimonialista – um modelo alvo de muitas críticas vindas da sua incapacidade de produzir serviços públicos a contento, de dar respostas às demandas cada vez mais complexas dos cidadãos (SALM; MENEGASSO, 2006) e da incapacidade de adaptar-se na velocidade adequada às mudanças do nosso tempo.

Nesse período do surgimento da insatisfação, vários foram os autores e correntes que buscavam levantar as falhas dos modelos focados na organização racional, visto que uma dessas tentativas foi a de teóricos dos estudos comportamentalistas na administração pública. “A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis aos problemas organizacionais.” (OLIVEIRA, 2012, p.1)

Desses novos direcionamentos para a administração pública surge a administração pública gerencial, sendo um dos seus principais pressupostos a administração voltada para o cidadão, tendo sua origem ainda nos anos 80, mas somente durante a década de 90 se desenvolveu mais. Para Barbosa (2002) esta forma de administrar se baseou em um Estado e sociedade democrática e pluralista, onde a globalização da economia, a expansão das funções sociais e econômicas do Estado e o desenvolvimento tecnológico trouxeram à tona os problemas decorrentes do modelo burocrático, principalmente a não-correspondência às exigências do “cidadão-cliente”.

Para Coelho (2000, p.259):

A administração gerencial caracteriza-se pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, também, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos.

Mas, a evolução dos mecanismos de administração pública no Brasil não param por aí. De acordo com Klering et al. (2010, p. 7) “a eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como

beneficiário – torna-se, então, primordial”, ainda mais com o amadurecimento crescente da conscientização do cidadão em relação aos seus direitos de receber um serviço digno, eficiente e de qualidade. Este contexto abriu espaço para os novos modelos de administração pública democráticos com a filosofia de valores compartilhados, recuperando o sentido da cidadania e possibilitando maior participação social como o novo serviço público, a coprodução e a governança pública.

O Novo Serviço Público (NSP) é orientado, sobretudo, por teorias democráticas de cidadania (DENHARDT e DENHARDT, 2007) e possui especial preocupação com a conexão entre cidadãos e seus governos, promovendo abordagens alternativas de gestão e *design* organizacional, com origem em tradições mais humanísticas da teoria da administração pública como a fenomenologia, a teoria crítica e o pós-modernismo. (DENHARDT, 2011). Para Perez (2004, p.221), “a administração assume hoje a função de harmonizar o comportamento dos atores sociais, procurando ser mais transparente, distanciando-se dos modelos burocráticos puramente gerenciais e neoliberais”.

O Novo Serviço Público expressa na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um interesse renovado pelos valores democráticos e a conexão entre cidadãos e seus governos. No processo de construção da Gestão Democrática Participativa no Brasil essa “noção do Novo Serviço Público contribui na remodelação do Estado, para uma mudança de mentalidade na busca de uma gestão mais participativa” (DENHARDT, 2004, p.175). Para Frederickson (1997) a interação e engajamento com os cidadãos é o que enobrece e dá propósito ao serviço público, tornando-o substancialmente distinto da administração privada.

Outro conceito importante é o de coprodução do bem público, que pode ser entendido como uma “estratégia para a produção de serviços públicos por meio do compartilhamento de responsabilidades e poder entre os agentes públicos, privados e cidadãos [...] ou para a prestação de serviços públicos em rede”. (SALM, 2010, p.1). Brudney e England (1983), complementam que a maior contribuição da coprodução é uma apreciação do papel que os cidadãos podem ter e têm no contexto atual para a produção do bem público. Pode também ser entendida como uma estratégia, por excelência, para que os serviços públicos sejam produzidos de maneira eficaz onde o aparato do estado, organizações do terceiro setor, empresas e cidadãos unem-se para prover de bens e serviços à coletividade.

Por fim tem-se a Governança Pública, que consiste em uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, tendo como objeto principal a ação conjunta de forma eficaz, transparente e compartilhada pelas três esferas (Estado, empresas e sociedade civil) na busca de uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um

desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes (LÖFFER, 2001, p.212). Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Para Kissler e Heidemann (2006, p. 5) a diferença entre a simples governança e a boa governança está na orientação para o bem comum alcançada pela ação conjunta via rede de todos os *stakeholders* (grupos de cidadãos, administração, prefeituras, associações tradicionais, clubes, empresas), em prol do bem da coletividade.

Esses três modelos democráticos de gestão pública têm conquistado muito espaço com seus instrumentos de minimização dos problemas coletivos e de transformação das lógicas predominantes na gestão pública, tendo como essência principal o foco no cidadão. O cidadão passa a ser um ator social como peça central na gestão do bem público, com mais poder de voz e força na configuração em rede.

## **2.1 A busca da qualidade na Gestão Pública**

O conceito de Administração Pública evoluiu significativamente no século XX. De acordo com Fischer (1984, p. 278), a partir dos anos 30 a administração pública teve um enfoque teórico mecanicista, estabelecendo relações entre organização pública e privada. Até a Era Vargas (1930 – 1954) o estado patrimonialista e autoritário era o indutor do desenvolvimento e da industrialização, havendo nesse período de gestão a consolidação da administração pública brasileira com foco na estruturação de uma burocracia meritocrática e profissionalizada.

De acordo com Bresser Pereira (1996, p. 6):

Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação, em 1936, do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público. A criação do DASP representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

Na atuação do DASP, destacaram-se, principalmente, o esforço modernizador e a realização de investimentos para o aperfeiçoamento de servidores públicos. Para Helal e Diegues (2009, p. 27):

... a decadência da Administração Pública Burocrática começou ainda no regime militar. Embora tenha valorizado importantes mecanismos, como a instituição do concurso público e treinamentos sistemáticos, a administração burocrática não

adotou uma política de recursos humanos que suprisse a necessidade do Estado. Preferiu, em alguns casos contratar administradores por meio de empresas estatais, a consolidar uma burocracia profissional no país.

Desse modo, a primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, irá acontecer no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, do ano de 1967, durante o regime militar, constituindo-se na tentativa de adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização político-administrativa. Em 1979 foi lançado o Programa Nacional de Desburocratização visando, através da administração pública, “retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado” (BELTRÃO, 1984, p. 11). Em seguida o governo Sarney (1985 a 1989) criou o Ministério da Desburocratização que, em 1986, foi transformado no Ministério da Administração. Nesse mesmo ano, o DASP (getulista) foi extinto, dando lugar a Secretaria da Administração Pública da Presidência da República – SEDAP (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Mais tarde com a promulgação da Constituição de 1988, de acordo com Klering et al. (2010, p. 5) “são introduzidas mudanças tanto na estrutura administrativa (processo de descentralização da administração pública), como na dimensão política (construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental).” A partir daí o Ministério da Desburocratização acabou se transformando em Secretaria da Administração Pública e, em 1990, sofreu outra mudança, passando a denominar-se Secretaria da Administração Federal – SAF. Em 1993, já no governo de Itamar Franco (1992 a 1994), um grande passo para a qualificação dos servidores públicos federais foi dado com a transformação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público – FUNCEP, na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Nesse mesmo ano, entrou em vigor a Lei de Licitações n. 8.666, que, aparentemente, trouxe um controle maior para a administração pública, mas a sociedade civil exigia mudanças mais profundas, que seriam buscadas pela implantação de alguns princípios da Nova Administração Pública (NAP), a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (ENAP, 2002).

Segundo Fadul et al. (2008), a reforma dos anos 90 teve início no governo Collor e foi consolidada nos dois governos de Fernando Henrique Cardoso, tendo como proposta a adoção de um modelo de administração pública gerencial. De acordo com Bresser-Pereira (1998, p.179), "a preocupação exclusiva do governo Collor em relação à administração pública era cortar custos, reduzir o tamanho da máquina do Estado e demitir", passando a



percepção de que os servidores públicos seriam os responsáveis pelas mazelas da administração pública no Brasil, desmoralizando-os.

No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2002), Bresser Pereira foi o principal responsável pela criação de todo um aparato institucional para implantar a estratégia gerencial no país. Nesse período a criação do Ministério da Administração da Reforma do Estado (MARE) entrou para a história como o símbolo desta iniciativa gerencialista, sendo uma proposta que buscava solucionar ou minimizar os efeitos de uma crise nacional, que pode ser vista como a versão brasileira da “década perdida” (1980). Segundo Réus (2012, p. 48):

Aqui a crise também apresentou diversas facetas como o esgotamento do modelo nacional-desenvolvimento baseado na substituição de exportações, a crise fiscal provocada pelos altos índices de endividamento contraídos para promover o desenvolvimento, os limites da burocracia formal que não conseguiu superar o enraizamento patrimonialista e clientelista brasileiro e o cessamento do fluxo de capital externo que financiava nosso desenvolvimentismo.

De acordo com Filippim (2005, p. 20):

A resposta do Estado à exigência da sociedade de superação dessa crise se fez sentir no governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir de 1995. Nesse período, o então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Aparelho do Estado (MARE) preparou um documento – o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – que pretendia nortear uma mudança de cunho gerencialista nos moldes da NAP.

A reforma proposta no governo de FHC caracterizou-se por ser gerencial implicando numa mudança nas formas e nos instrumentos de gestão. Seus fundamentos doutrinários remetiam a uma necessidade de transformação na institucionalidade, na estrutura, nos recursos humanos e nas políticas de gestão, pressupondo como central um regime democrático e mecanismos democráticos de controle. Houve a adoção de princípios gerenciais como a descentralização, a transferência de responsabilidades para os estados e municípios, a flexibilização da estabilidade e o fim do regime jurídico único dos servidores, a implantação de agências executivas e a criação das organizações sociais, além da criação das instituições normativas.

No ano de 2005, houve a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, resultado da fusão do Programa Qualidade no Serviço Público e Programa Nacional de Desburocratização, que ratificou a necessidade de ações voltadas à desburocratização na busca da melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade do País. Neste cenário, a Desburocratização passou a assumir duas vertentes de ações. A primeira, voltada ao seu sentido original de desregulamentação de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos

etc) que interferem de maneira exagerada nas relações de direito e obrigações entre Estado e cidadão e a segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, gerando fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam qualquer valor ao serviço prestado pelo Estado (GUIA D SIMPLIFICAÇÃO, 2005).

Houve também o surgimento da inserção dos planos de carreira nos governos visando criar sistemáticas de desenvolvimento do servidor na carreira, pautadas no mérito e na profissionalização, buscando aumentar a eficiência e a eficácia das instituições e da prestação dos serviços públicos. De modo prático, possibilitou a criação de instrumentos capazes de incentivar e reconhecer o desempenho satisfatório do servidor, bem como seu aperfeiçoamento profissional e pessoal, por meio da elevação da escolaridade, desenvolvimento de competências e participação em atividades de capacitação.

Ademais, outro ponto que merece destaque nesse processo de qualificação da gestão pública foi a evolução das tecnologias de informação, possibilitando hoje diversas comodidades e melhores formas de publicização e controle das ferramentas e instrumentos de gestão e transparência públicas. No ano de 1999 o governo brasileiro investiu no programa chamado Sociedade da Informação no Brasil – SocInfo, com o intuito de articular, coordenar e fomentar o desenvolvimento e utilização segura de serviços avançados de computação, comunicação e informação, oferecendo novos serviços e aplicações na Internet. O programa foi criado a partir de um estudo do Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia, coordenado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT (VIANA, 2012).

A evolução no setor de tecnologia da informação e internet possibilitou a criação de governos eletrônicos, elucidando novas maneiras de debater e decidir estratégias, fazer transações, ouvir as demandas das comunidades e de organizar e divulgar informações de interesse público. O objetivo dessa inovação é fortalecer as relações dos governos e torná-los mais efetivos, aumentando a transparência, a responsividade e a administração de recursos. Lemos (2004) defende que o governo eletrônico objetiva regenerar o espaço público, otimizar os serviços prestados à população e estimular a interação e discussão dos problemas locais.

Vale destacar, além do progresso do setor de tecnologias, a evolução no Brasil dos cursos de graduação em administração pública, conforme cita Coelho (2006, p. 5):

Do impulso dos anos cinquenta ao desalento dos anos setenta, o ensino superior de administração pública – em nível de graduação – encetou sua trajetória no país. Grosso modo, tal ensino, moribundo vis-à-vis a crise do Estado nos anos 80, revitalizou-se – relativamente – com a Agenda de Reforma do Estado e o paradigma da *new public management* no pós-90. Assim, já se foram meio século de história, desde o pioneirismo da EBAP-FGV que formou em 1954 os dez primeiros bacharéis

em administração pública no país até a concepção inovadora do curso de graduação em Gestão de Políticas Públicas da USP-Leste em 2005.

Tal necessidade de ascendente capacitação por meio de cursos de graduação em administração pública surgiu conforme os contornos apresentados pela história da gestão pública brasileira. Com o passar dos anos houve uma explosão dos cursos de administração pública por todo o país, bem como o surgimento de especializações, mestrados, doutorados intitulados como gestão pública, gestão de políticas públicas, tecnologia em gestão pública entre outros. Para regular a qualidade dos cursos de graduação, de acordo com Zouain e Oliveira (2004) na década de 90 houve o surgimento do Exame Nacional do Ensino Superior (Enade). Sua criação possibilitou avaliar, credenciar e descredenciar universidades, e não apenas cursos isolados, melhorando o nivelamento geral das instituições e a qualidade de ensino nas mesmas, despertando o interesse e motivando os estudantes para o aprimoramento e capacitação de conhecimentos voltados para a gestão pública.

## **2.2 Motivação e principais Teorias Motivacionais**

No início, as relações de trabalho eram facilmente resolvidas “pois haviam pequenos grupos de pessoas ou elas trabalhavam sozinhas, mas as condições eram brutais e dolorosas, o trabalho significava a sobrevivência, por isso que se submeter a viver nestas condições” (BRIZOLLA, 2006, p. 13). Deste modo, até a Revolução Industrial a motivação dos trabalhadores, segundo Steers e Porter (*apud* BERGAMINI, 2008), era feita através de punições, sejam psicológicas, financeiras ou de ordem física, o que acabava gerando um ambiente de medo, haja vista que eram motivados pela repressão. Após a Revolução Industrial, novos mecanismos foram criados e aplicados visando o aumento da eficiência nos processos industriais.

Uma das primeiras propostas aplicadas foi estimular o trabalhador através de planos salariais que seriam proporcionais à sua produtividade. Acreditava-se que desse modo os trabalhadores iriam se sentir motivados pelo fato de que quanto mais fizessem, mais valorizados seriam. Porém, logo se percebeu que quanto maior a produtividade que cada um gerava, diminuía a quantidade necessária de trabalhadores, ocasionando na demissão de muitos outros (STONER, 1995).

Nasce aí, ao final dos anos 20, a teoria das relações humanas para corrigir a tendência da desumanização do trabalho da era clássica, onde os operários eram submetidos a métodos rigorosos, científicos e precisos, fazendo com que as pessoas sejam reconhecidas

genuinamente em situação de trabalho (CHIAVENATO, 2003). Nesse novo modelo, os empregados deveriam se sentir importantes na organização, podendo opinar nas suas tarefas e para isso foram abertos canais de comunicação. Em relação à remuneração, foi implantado um sistema de incentivos em grupo, visto que neste modelo “a percepção da natureza humana é eminentemente social” (CASADO, 2002, p.250).

### 2.2.1 Aspectos conceituais da Motivação

Definir a palavra motivação é difícil, uma vez que pode ser utilizada com diferentes sentidos em diversos contextos. De acordo com Chiavenato (1999) e de modo geral, 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.

Tal tema se constitui como basilar no comportamento organizacional, seja nos mais diversos setores da existência humana, 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 autores discorrem sobre o assunto, como Handy (1975, p. 27):

Se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação. Tal compreensão poderia certamente levar à obtenção de grande poder, uma vez que permitiria o controle do comportamento sem as armadilhas visíveis e impopulares do controle. Os primeiros trabalhos acerca da motivação demonstraram preocupação em encontrar os modos pelos quais o indivíduo poderia ser motivado e aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador. É mera questão de justiça acrescentarmos que muitos desses teóricos também se preocupavam em encontrar uma resposta coerente com a dignidade e independência essenciais do indivíduo. Talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação.

Luiz (1989) afirma que todas as ações do homem são dirigidas por suas cognições, pelo que pensa, acredita e prevê e que o porquê da sua ação é explicada pela motivação, sendo que esta motivação ocorre por forças impulsionadoras: a positiva e a negativa. A primeira diz respeito ao que impulsiona o indivíduo a determinados objetos ou condições, e a segunda refere-se ao que repele o indivíduo de um objeto ou condição.

Segundo Macêdo (2007, p. 92) “motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: *movere*, isto é, mover”.

Dessa forma, são as emoções que impulsionam as pessoas na direção de suas metas e na maneira de perceber os fatos. Motta (1995, p. 192) afirma que a “motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidade individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas”, ambos, focalizando a dimensão interna do indivíduo.

Já Robbins (2002, p. 151) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” e Marras (2000, p. 34) afirma que “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”.

Em síntese, a motivação diz respeito à subjetividade do indivíduo enquanto ator social, alheio aos aspectos internos de sua própria natureza e ao mesmo tempo exposto aos aspectos externos do meio em que vive.

## **2.2.2 Teorias Motivacionais**

Segundo Buiatti (2006, p. 22) “os fatores que motivam os indivíduos na organização vêm sendo amplamente estudados desde a década de 30, por muitos pesquisadores, com diferentes focos”. Um ponto central para as organizações é motivar os empregados para alcançar altos níveis de satisfação, desempenho e produtividade buscando estabelecer metas e objetivos no processo motivacional para propor modelos e planos de ação. Apesar das divergentes opiniões, várias foram às teorias que abordaram esse tema.

### **2.2.2.1 Teorias de Conteúdo**

Macêdo (2007) discursa que as teorias de conteúdo dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como pontos de desenvolver o processo motivacional, sendo as mais conhecidas a teoria da hierarquia das necessidades, a teoria dos motivos humanos e a teoria dos dois fatores.

#### **2.2.2.1.1 Teoria das Necessidades de Maslow**

Abraham Maslow na década de 1950 desenvolveu uma teoria com base nas necessidades humanas, fundamental para os debates futuros sobre a motivação. Seus estudos estavam voltados para a análise da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano

(MOTTA, 2002). 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.

Em Chiavenato (2003), 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 e quadro explicativo elaborado pelos autores:



**Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.**  
Fonte: Chiavenato, 2003.

| <b>Necessidades</b> | <b>Descrição</b>   |
|---------------------|--|
| Fisiológicas        | Ser humano como ser biológico. Consideradas as mais importantes já que têm a ver com as necessidades de manter-se vivo, de respirar, comer, beber, dormir, ter relações sexuais etc.   |
| Segurança           | Vinculada com a necessidade de sentir-se seguro, sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego.  |
| Sociais             | Necessidades de relações humanas com harmonia, se sentir parte de um grupo, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.   |
| Estima              | Necessidade de sentir-se digno, respeitado, com prestígio, poder. Incluídas as necessidades de auto-estima.  |
| Auto-realização     | Também chamadas como necessidades de crescimento, abrangem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima. Podemos citar a autonomia, a independência, o autocontrole. |

**Quadro 2 - Descrição das necessidades de Maslow.**  
Fonte: da autora.

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 de descer na hierarquia.

#### 2.2.2.1.2 Teoria dos Motivos Humanos de McClelland

McClelland também destaca a importância da satisfação das necessidades básicas identificando 03 conjuntos adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida (Macêdo, 2007):

| <b>Realização</b>   | <b>Afiliação</b>  | <b>Poder</b>  |
|---|---|---|
| Denominada pela busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e alcançar o sucesso. | Definida pelo interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros. | Determinada pelo interesse pela liderança e pelos sinais do <i>status</i> . É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros. |

**Quadro 2 – Teoria dos Motivos Humanos de McClelland.**

Fonte: da autora.

#### 2.2.2.1.3 Teoria Bifatorial de Motivação ou Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Herzberg, em meados dos anos 50, formulou a teoria dos dois fatores, onde 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.

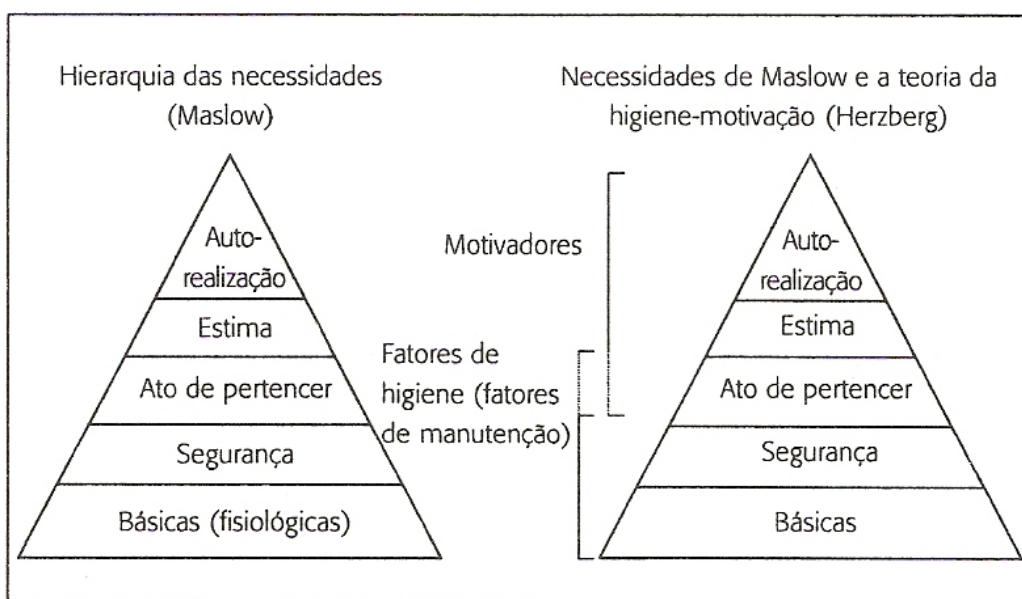
De acordo com essa teoria (MACÊDO, 2007), não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os benefícios ou mesmo os salários que recebem para se sentirem motivados. De acordo com o autor, há 02 grupos de fatores que afetam o desempenho:

- **Fatores higiênicos** – são os de manutenção, que previnem a insatisfação e giram em torno do contexto do cargo, como remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais

fatores representam investimentos e até podem não causar satisfação, mas se forem eliminados, poderão causar insatisfação e queda de produtividade.

- **Fatores motivacionais** – são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que têm o poder de gerar um estado de motivação e satisfação. Englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas e diretrizes da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os funcionários, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, remuneração variável – desafios relacionados com recompensas, reconhecimento, grau de autonomia, auto-realização.

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). A Figura 2 compara as teorias de Maslow e Herzberg.



**Figura 2 – Necessidades e Motivos.**

Fonte: Montana e Charnov, 2000, p. 206.



### 2.2.2.2 Teorias de Processo

As teorias de processo apresentam uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento humano onde se destacam a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria da equidade e a teoria da expectativa.

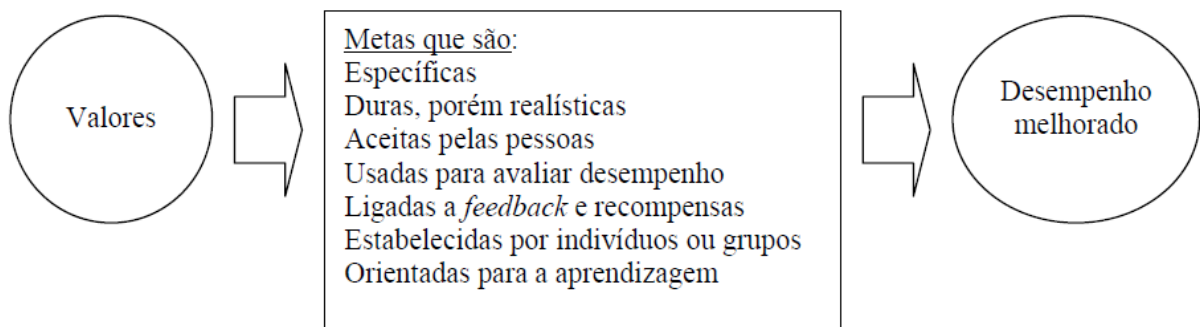
#### 2.2.2.2.1 Teoria do Estabelecimento de Objetivos de Locke

Locke por volta dos anos 60 propôs que um objetivo a ser alcançado é a maior fonte de motivação no trabalho, pois determina para o funcionário o quanto de esforço deverá ser empreendido na tarefa e o que precisa ser feito para a realização da mesma. Segundo o autor, objetivos específicos melhoram o desempenho; objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram mais o desempenho do que aqueles considerados fáceis; o *feedback* conduz a melhores desempenhos (ROBBINS, 2005).

Pérez-Ramos (1990), afirma que a maneira pela qual as pessoas concebem seus próprios juízos de valor está impregnada de influências de caráter emocional. Contudo, pode-se inferir que os efeitos que as metas exercem sobre o comportamento são de natureza diretiva, guiando o pensamento em uma direção e não em outra, para uma meta e não para outra, deixando como legado que a ação é meta-dirigida. Mas o próprio autor admite que o processo pelo qual uma pessoa trata de atingir uma meta, ou mesmo de mudá-la é realmente complexo.

Dubrin (2003, p. 119) de acordo com a Figura 3, lista algumas descobertas consistentes como:

... metas específicas levam a um melhor desempenho do que as metas generalizadas; o desempenho geralmente aumenta na proporção direta da dificuldade da meta; para que as metas melhorem o desempenho, é necessário que o empregado as aceite; as metas são mais eficazes quando são usadas para avaliar desempenho; as metas deveriam estar vinculadas a feedback e recompensas; o estabelecimento de metas de grupo é tão importante quanto o estabelecimento de metas individuais; uma orientação de metas de aprendizagem melhora mais o desempenho do que a orientação de metas de desempenho.



**Figura 3 – Teoria do Estabelecimento de Metas.**

Fonte: Dubrin, 2003, p. 119.

#### 2.2.2.2.2 Teoria da Equidade de Adams

Adams, em meados de 1965, parte do princípio de que o indivíduo, na situação de trabalho, realiza continuamente comparações entre suas contribuições - desempenho, responsabilidades, formação profissional - e as compensações que recebe - salários, status atribuído, reconhecimento - com as dos outros empregados, numa relação de comparação social. A partir dessas comparações resulta a percepção individual de “equidade”, ou de “inequidade” (PÉREZ-RAMOS, 1990). Vide Figura 4 aonde R/IA significa relação entre resultado e investimento de um funcionário A e R/IB de um funcionário B.

| Comparação(*) | Percepção                            |
|---------------|--------------------------------------|
| $R/IA < R/IB$ | Injustiça por ser sub-recompensado   |
| $R/IA = R/IB$ | Equidade                             |
| $R/IA > R/IB$ | Injustiça por ser super-recompensado |

**Figura 4 – Teoria da Equidade.**

Fonte: Robbins, 2005, p. 146.

De acordo com Robbins (2005), para que o indivíduo tenha essa percepção, ele realiza essas comparações com relação a pontos de referência que ele escolhe, dependendo das informações que ele possui sobre essas referências, bem como o grau de influência destas sobre seu ser.

Para Mullins (2004, p. 185):

As pessoas avaliam suas relações sociais da mesma forma que compram ou vendem um produto. As relações sociais implicam um processo de intercâmbio, onde as pessoas esperam determinados resultados na troca de certas contribuições ou insumos. A teoria da equidade se baseia exatamente nesse conceito da teoria do intercâmbio. Por exemplo, um empregado pode esperar que a promoção seja o resultado (e o intercâmbio) justo por uma grande contribuição que ele deu para que fosse alcançado um grande objetivo organizacional (insumo).

### **2.2.2.2.3 Teoria da Expectativa de Vroom**

Victor H. Vroom em 1964 aparece com a “Teoria da Expectativa” que 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 autor argumenta que o nível de produtividade de cada indivíduo depende de três forças básicas: expectativas, que são os objetivos individuais, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, entre outros; recompensas, que é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais e as relações entre expectativas e recompensas, que é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

Neste sentido, a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo que avalia as conseqüências 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.

## **2.4 A motivação como estratégia para qualificar a gestão**

A motivação ainda é um grande desafio para as instituições, pois é por meio dela que ocorrem melhorias organizacionais nos processos internos, nos produtos, no envolvimento e comprometimento das pessoas. Estas, por sua vez possuem interesses diversos, logo não se movem em direção a um mesmo objetivo ou não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo a motivação uma série de formas comportamentais (BERGAMINI, 2006).

Para Kondo (1994, p.103) motivação é “o estímulo à vontade de trabalhar das pessoas”, e defende que não existe um saber fazer técnico para resolver o problema da falta de motivação dos colaboradores, nem uma forma padronizada para se conseguir a motivação no trabalho, mas podem ser utilizados estímulos que vão mexer com o coração e a mente deles e provavelmente irão provocar algumas reações. O autor considera ainda que a teoria da motivação existe, mas para ativá-la, principalmente no meio organizacional, é necessário

tratar as pessoas com honestidade, de forma sincera e aberta, dando vida a algo que estava preso, escondido, como se a mesma fosse uma questão de disposição do espírito.

Bergamini (2006) defende que a motivação apresenta vários outros aspectos que podem ser levados em consideração e que as pessoas querem ser valorizadas como pessoas e não como objetos, utilizados como meio para se obter algo. “(...) Queremos ser tomados por nós mesmos, sermos aceitos como indivíduos completos e totais. Não nos agrada sermos percebidos como objetos úteis ou instrumentos”. (MASLOW, 1970 apud BERGAMINI, 2006, p. 61)

Outro ponto de especial importância para motivação organizacional é a liderança (BERGAMINI, 2006) e acrescenta que existe uma diferença entre o líder e o chefe, o primeiro é aquele que consegue influenciar o comportamento dos seus funcionários sem precisar usar de manipulação de variáveis extrínsecas, já o segundo acredita que possa motivar pessoas para conseguir os resultados esperados manipulando-as através de premiações e punições. Para Hunter (2004, p. 25) a “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, enfocando que a equipe também precisa se envolver na causa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Atualmente a Gestão de Pessoas vem galgando espaço nas organizações, mudando o rumo da administração, passando a valorizar as pessoas que trabalham nela, retendo talentos e tornando a área de recursos humanos em um setor estratégico. Segundo Peregrino (2009, p. 01):

As pessoas que trabalham na sua empresa podem tornar-se mais do que seus funcionários. Se você, empresário, investir na capacitação e em boas condições de trabalho, esses profissionais passam a ser verdadeiros parceiros do seu empreendimento, ajudando-lhe, inclusive, a tornar seu negócio inovador. É isso o que acontece quando os empregados se sentem valorizados e percebem que o trabalho da equipe é reconhecido pelo chefe.

Souto (2008) afirma que a motivação é um fator chave para que os funcionários trabalhem em favor dos objetivos organizacionais, com o máximo desempenho, com qualidade e ampliando o potencial da atuação grupal com comprometimento, e que constituem o primeiro cliente de uma empresa, devendo serem valorizados como pessoas e não como instrumentos. Ressalta ainda que para que as empresas busquem o comprometimento por parte dos colaboradores, precisam desenvolver uma cultura que leve em conta o estilo de liderança, o estímulo à participação, a flexibilidade e a interação humana por meio de equipes, desencadeando um melhoramento contínuo na gestão.

## 2.5 Fatores que influenciam a motivação nas organizações (Públicas)

No ambiente corporativo, quando as organizações apresentam suas propostas de trabalho, esperam algo em troca do colaborador, no mínimo um bom desempenho. Nesta relação de troca, Montana e Charnov (2003, p. 113) esclarecem que:

As pessoas entram para as organizações por determinados motivos, tais como um bom salário e oportunidade, de promoção, e que as organizações esperam certas coisas dos funcionários por lhe pagar bem, tais como desempenho e criatividade. Esse entendimento não escrito é conhecido como “contrato psicológico”.

Observando por outro lado, os colaboradores, por sua vez, estão a maior parte do seu tempo nas organizações, direcionando seus esforços para o cumprimento do trabalho, e segundo Correa (2010, p. 17) os fatores que interferem nos mecanismos da motivação destas pessoas são: “1. Salários; 2. Auto-estima e reconhecimento; 3. Relacionamento entre colaboradores; 4. Promoções, treinamentos e capacitações; 5. Benefícios; 6. Segurança; 7. Condições de estrutura física e ferramentas nos locais de trabalho”.

O autor Gordon apud Montana (2003, p. 233) realizou estudos e trabalhos significativos na área de motivação nas organizações e apresenta fatores relevantes que motivam as pessoas para realizarem um trabalho de qualidade: “1. Respeito pelo colaborador como pessoa; 2. Ótimos salários; 3. Oportunidade de realização de trabalho de qualidade; Importância do trabalho do colaborador; Oportunidade de auto-crescimento e desenvolvimento; 6. Grande autonomia no trabalho”.

Nesta mesma linha, Montana (2003, p. 234) acrescenta que:

A motivação é influenciada pela idade, por circunstâncias pessoais, pela fase que a pessoa está atravessando na vida e em sua carreira do momento, entretanto isso não é tudo. O ambiente externo também afeta a motivação, nos períodos de recessão econômica, estabilidade no emprego é apontado com muita frequência.

Sobre a motivação dos colaboradores Silva (2005, p. 141) complementa:

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Entende-se que a motivação intrínseca está muito direcionada a recompensas psicológicas, e estas são originadas de benefícios psicológicos que abrangem a interação

social, identidade, senso de valor, responsabilidade, e outros. Já a motivação extrínseca diz respeito aos programas materiais que o colaborador visa obter. Para Buono (1992, p. 96):

Algumas recompensas materiais e benefícios são especificamente estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho desafiante, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza. Mesmo assim, embora não declaradamente esta “renda psicológica” talvez seja o componente mais crítico do contrato.

Nas organizações públicas, as dificuldades com o tema motivação são ainda maiores. Segundo Malik (1988, p. 53) “a motivação no setor público da saúde, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas”, como se a motivação dependesse apenas da pessoa e não das características da execução do trabalho ou seus fatores. Correa (2010, p. 24) completa:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a idéia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

Malik (1988, p. 55) identifica ainda que:

... os problemas de motivação nas empresas públicas, estão no status da profissão, organizações do ambiente de trabalho, status da instituição, condições adequadas para a realização do trabalho, segurança, produtividade, benefícios, bonificações, compromisso com a organização, estabilidade. O modelo tradicional burocrático na empresa pública impera as organizações públicas não estão muito atentas para o mercado de trabalho, nem para o desenvolvimento dos seus profissionais e tampouco para quem oferece o serviço. Isso tudo traz uma grande dificuldade dos gestores em aplicar ferramentas que motivem os colaboradores e melhorem seus desempenhos na produtividade.

Neste cenário de administração pública, onde é mais difícil manter os agentes públicos motivados e com alta produtividade, surge uma situação desafiadora, em que o desempenho do setor público vem sendo pressionado pela comparação com o setor privado no que se refere à qualidade e custos dos serviços prestados, surgindo inovadoras e boas práticas de gestão, como cita Paiva (2011, p. 1):

O sucesso de Minas Gerais foi trazer para o governo princípios e práticas da gestão privada, sem perder de vista as especificidades da administração pública. O primeiro elemento de inovação na gestão pública mineira é o compromisso com resultados. O instrumento para isso é o planejamento estratégico com definição clara dos objetivos, escolha dos projetos estruturadores, definição de metas quantitativas, acompanhamento, avaliação e cobrança. O principal desafio na administração pública com essa ferramenta é como implementar um modelo de balanced scorecard em ambiente de equidade: estabilidade no emprego e isonomia salarial. A estratégia exige o reconhecimento por meio de recompensa por desempenho.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na história da Administração Pública Brasileira pode-se constatar que o servidor público tornou-se peça central deste novo aparato do Estado que é o novo serviço público, eficiente e ágil, voltado para a co-produção do bem público juntamente com mecanismos de controle adequados. Neste sentido, este artigo buscou ilustrar a motivação no setor público, sua evolução e qualificação no decorrer do tempo e seus principais pontos de discussão, sejam positivos e/ou negativos.

Para o estabelecimento de um serviço público mais eficiente, há a implicação de um aparato e mecanismos de gestão administrativa e de pessoas, que busquem valorizar cada vez mais o agente público, de modo a motivá-lo e comprometê-lo com a causa pública, tornando por consequência, a gestão mais estratégica e voltada para resultados, dinamizando os processos e realizando em suma, o bem público. Tais iniciativas podem estar voltadas para a estruturação de um sistema de avaliação de desempenho, e a criação de ferramentas que possibilitem a efetiva administração dos recursos humanos atuantes na administração pública.

Ademais, sabe-se que o comprometimento dos funcionários com os objetivos da instituição são fundamentais para a obtenção de resultados sólidos e duradouros, e que o gestor deve modular sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra, incentivando a equipe de acordo com as necessidades de trabalho. Afinal, são as pessoas que executam as leis, normas, diretrizes e realizam todo o trabalho que move a máquina pública, e sem elas, nada funcionaria.

Estima-se que este trabalho tenha serventia para organizações públicas ou privadas, a fim de que despertem a atenção para os agentes públicos, que são fundamentais para guiar a administração pública, e se perceba a grande evolução do aparato público até então, e busque-se a valorização e o reconhecimento por meio de políticas públicas mais concretas e abrangentes em relação aos recursos humanos.

Sugerem-se para trabalhos futuros e que podem vir a melhorar a qualidade e o amadurecimento do trabalho em relação ao tema e a pesquisa apresentada, as seguintes sugestões: 1) Ampliar esta pesquisa bibliográfica acrescentando o âmbito municipal; 2) Aplicar esta pesquisa na administração pública de modo a avaliar o grau de motivação dos servidores; 3) Realizar estudo de caso na administração pública aplicando as teorias motivacionais, observando as particularidades do setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, E. L. **Controle interno da administração pública:** instrumento de controle e de gerenciamento. Monografia realizada como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Advocacia Municipal. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 214

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, 34(4), jul. 2000, p. 55-72.

\_\_\_\_\_. Do Estado Patrimonial Ao Gerencial. In: PINHEIRO; WILHEIM; SACHS (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações.** São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

\_\_\_\_\_. Reforma da gestão e avanço social em uma economia estagnada. **Programa de Avançado em Gestão Pública Contemporânea.** São Paulo: FUNDAP, 2004.

\_\_\_\_\_.; SPINK, P. (orgs) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

\_\_\_\_\_.; SPINK, P. (Orgs.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

\_\_\_\_\_.**Reforma do estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: editora 34,1998.

BRUDNEY, J. L.; ENGLAND, R. E. Toward a definition of the coproduction concept. **Public Administration Review**, v.43, n.1, p.59-65, Jan/Fev. 1983.

BUONO &, BOWDITCH, J. L A. F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** 7ª ed. Nova Lima: Indg, 2004.

CASADO, T. **As Pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos:** Fundamentos Básicos. -5 ed.- São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Administração:** Teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.



\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** Edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

COELHO, D. M. Elementos essenciais ao conceito de administração gerencial. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, ano 37, n.147, 2000.

COELHO, F. S. **Educação Superior, Formação de Administradores e Setor Público:** um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil. 2006. 151 f. Tese Doutorado em Administração Pública e Governo – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CORREA, A. **Teorias Motivacionais:** Motivação nas empresas. Publicado em: 01/03/2010. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/24701497/MOTIVACAO-NAS-ORGANIZACOES>>. Acesso em: 13/03/2012.

DEBETIR, E. et al. **A Questão de Gestão em um Município de Pequeno Porte** – Estudo de Caso em Santa Rosa de Lima – SC. Florianópolis: UDESC/ESAG, 2010. 64 p. Relatório final de pesquisa.

DENHARDT, R.B. **Teoria Geral de Organizações Públicas.** (trad. Prof. Francisco G. Heidemann), Thompson/ Wadsworth, 2004.

\_\_\_\_\_. **Teorias de Administração Pública.** Tradução Francisco G. Heidemann. 6.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. **The New Public Service: Serving, not Steering.** New York: M.E. Sharpe, 2007.

DOWBOR, L. **A reprodução social.** Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **O Que é Poder Local.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

DRUCKER, P. F. **Administração:** Tarefas, responsabilidades e praticas. (trad. Carlos A. Malferrari). São Paulo: Pioneira, 1975.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FADUL, E. M.; SOUZA, A. R. **Políticas de reformas da administração pública brasileira:** uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005.

FADUL, E. M.; SILVA, L. P. **Retomando o debate sobre a reforma do estado e a nova administração pública.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

FAORO, R. "A Aventura Liberal numa Ordem Patrimonialista". Revista USP, 1993, nº17, pp. 14-29.

\_\_\_\_\_. **Os Donos do Poder: formação do patronato político brasileiro.** 13. ed. São Paulo: Globo, 1998.

FERLIE, E. **A nova administração pública em ação.** Brasília: UNB, 1999.

FILIPPIM, E. S. F. 2005. **Administração Pública e Desenvolvimento Sustentável: Um Estudo Sobre A Região Da Associação Dos Municípios Do Meio Oeste Catarinense.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FIGLIOLI, J. **Psicologia para administradores.** -4. ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, T.. 1984. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira.** IN: Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Out/dez.

FLEURY, S. **Reforma del estado.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 35, n. 5, p. 7-48, 2001.

Frederickson, N. **Developments in training: A course director's perspective.** Division of Educational and Child Psychology Newsletter, 82, 25-36,1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. p. 180

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** -4. ed.-São Paulo: Atlas, 2002.

GODOI, C.; MELLO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record,1999.

**Guia D simplificação.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão – Brasília: MPOG/SEGES, 2005, 300 p.

HAIRE, M. **Teoria da organização moderna.** São Paulo: Atlas, 1966.

HANDY, E. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975, p. 27.

HELAL, D.H.; DIEGUES, G. C. **Do patrimonialismo ao paradigma gerencial: paradoxos na administração pública municipal de Caeté – MG**. Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v1, n. 1, p. 23-45, jan/mar 2009.

HUNTER J. C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. De Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante; 2004.

IBGE. **Sinopse do Censo Demográfico 2010 Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=42&dados=1>>. Data de Acesso: 25/02/2012.

KAWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 40(3):479-99, Maio/Jun. 2006.

KLERING, L. R.;PORSSE, M. C. S.; GUADAGNIN, L. A. **Novos caminhos da administração pública brasileira**. Análise, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan/jun. 2010.

KONDO, Y. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994. p. 214

LEMOS, A. (coord.) **Cidade, tecnologias e interfaces**. Análise de interfaces de portais governamentais brasileiros. Uma proposta metodológica. Revista Fronteiras. Estudos Midipáticos. Vol. VI no.2 p.117-136. São Leopoldo, 2004.

LEMOS, M. L. **Gestão de pessoas na administração pública**. Disponível em: <<http://www.crasp.com.br/index.asp?secao=212>> Acesso em: 10 fevereiro/2010.

LOCKE, E. A. **Personnel attitudes and motivation**. Annual Review of Psychology, 26:457-80,1975.

LÖFFLER, E. **Governance: Die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung**. Verwaltung + Management, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LUIZ, M. V. **A enfermagem e o conhecimento dos conceitos de liderança, motivação, comunicação e mudança**. ACTA Paulista de enfermagem. São Paulo, v.2, n. 4, p. 111-122, dez/1989.

MACÊDO, I. I. et al. **Aspectos motivacionais da gestão de pessoas**. 9ed., Rio de Janeiro, FGV, 2007, 152 p.

MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed. 2000.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal**. – 11ª ed.- Rio de Janeiro: Jose Olimpio, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 6 ed., Rio de Janeiro, Record, 1995.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. São Paulo: Artmed, 2004.

NUNES, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Brasília: ENAP, 1997.

OLIVEIRA, C. A. **Abordagem Comportamental da Administração**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf>>. Acesso em: 22.01.2012. p.6

PAIVA, P. **Inovação em gestão pública**. Publicado em: 19/05/2011. Disponível em: <<http://www.eagora.org.br/arquivo/inovacao-em-gestao-publica>>. Acesso em: 20/03/2012.

PEREGRINO, F. **Funcionários motivados impulsionam empresa**. Publicado em 06.07.2009. Disponível em: <<http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/07/06/funcionarios-motivados-impulsionam-o-crescimento-da-empresa/>>. Acesso em: 13.03.2012.

PEREIRA, L. C. B. **A reforma da gestão pública no Brasil**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE POLÍTICA PÚBLICA INTEGRADA. *Anais...* Rio de Janeiro: Ebape/FGV, 2006.

PEREZ, M. A. 2004. **A administração pública democrática: institutos de participação popular na administração pública**. Belo Horizonte: Fórum.

PÉREZ-RAMOS, J. Análise do esquema de necessidades, de Maslow, em diferentes categorias ocupacionais. Assis, UNESP, 1987.134p.

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

PETRUCCI, V. 1999. **Administração pública gerencial: a reforma de 1995: ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI.** Brasília: Universidade de Brasília. ENAP.

PIDSE – **Programa Integrado de Desenvolvimento Sócio-Econômico:** diagnóstico municipal de Santa Rosa de Lima. Florianópolis, Secretaria de Estado de Coordenação Geral e Planejamento e Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo, 1990.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação (Mestrado)- Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

RÉUS, I. S. (no prelo) 2012. **Gestão Municipal e Desenvolvimento Sustentável:** Um estudo de indicadores de sustentabilidade nos municípios catarinenses. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

RICHARDSON, R. J. *et. al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** -3.ed.- São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON. J. R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALM, J.F. Paradigmas na Formação de Administradores: frustrações e possibilidades. In: **Revista Universidade e Desenvolvimento.** Florianópolis: UDESC, Out. 1993.

SALM, J.F.; MENEGASSO, M.E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. In: Encontro de Administração Pública e Governança – ENAPG, 2006, São Paulo. **Anais...**São Paulo: ANPAD, 22-24 nov., 2006.

\_\_\_\_\_. Proposta de Modelos de Coprodução do Bem Público a partir de Tipologias de Participação. In: ENANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro: **Anais.**São Paulo: ANPAD, 2010.

SARDI, J. A. S. **Temas de administração.** Ouro Preto: UFOP, 2007.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. p. 191

SILVA, R. O. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOUTO, N. B. S. **A Motivação Como Estratégia De Marketing Interno.** Publicado em 27/10/2008. Disponível em: < <http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-motivacao-como-estrategia-de-marketing-interno-617779.html>>. Acesso em 13.03.2012.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.**5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, F. P. **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. Revista Hispeci e Lema, São Paulo, v6, p. 21-26, 2001/2002.

TORRES, M. D. F. 2004. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1992.

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

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_.; CORRÊA, V. L. A. (Orgs.). **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIANA, E. C. **Administração Pública e Sociedade da Informação: como anda o governo eletrônico?** Disponível em: < <http://www.rnp.br/newsgen/0101/e-gov.html>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 274

ZOUAIN, D.; OLIVEIRA, F. B. de. Relevância **do ensino superior para o desenvolvimento social**: contribuição da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9. *Analles...* Madrid, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.