



MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO ¹

Filipe Copetti

Resumo:

O presente trabalho visa realizar uma análise com ênfase em materiais sobre a motivação de servidores públicos federais efetivos a fim de construir embasamento teórico que respalde a construção textual. Este estudo realiza a revisão narrativa de artigos de periódicos que abordam a motivação do trabalhador na esfera pública brasileira. Foram abordados conceitos já levantados na literatura relativos à motivação humana, servidores públicos e conseqüentemente a motivação do servidor público brasileiro para o trabalho, explicitados através de buscas com os termos “motivação” e “servidor público”, assim, foi constatado que existem poucos estudos que abordam a motivação especificamente relacionada ao trabalhador público brasileiro e os poucos que seguem essa delimitação destacam que a motivação do servidor público, apesar de importante, é pouco estudada dentro das próprias instituições públicas. Percebeu-se que a falta de debate e interesse sobre a produtividade, eficiência e motivação do trabalhador tem efeitos negativos na prestação de serviços aos cidadãos e deve ser abordada com maior frequência e afinco, para que se cumpram os preceitos constitucionais que regem o serviço público brasileiro.

Palavras-chave: Servidor Público. Motivação. Trabalho.

¹Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



1 INTRODUÇÃO

A motivação dentro do ambiente de trabalho ocorre através de incentivos práticos, inovação teórica, por meio da cultura organizacional, atividades que servem de estímulo para os trabalhadores inseridos em uma instituição, formas de premiação e recompensas por alcance de metas, fortalecimento das relações interpessoais, dinâmicas de trabalhos em grupo, benefícios financeiros e atividades fornecidas. A motivação é o sentimento que nutre a necessidade de continuar e dar o melhor de si, seja para atividades profissionais ou no percurso da vida pessoal enquanto indivíduo.

De acordo com a Constituição Federal Brasileira de 1988, os servidores públicos regidos por estatuto próprio, apresentam estabilidade no serviço após três anos, precedido de avaliação em estágio probatório, muitas vezes essa estabilidade é apontada como um obstáculo para motivar o servidor a apresentar melhores resultados em suas atividades.

Teorias motivacionais relacionadas às questões de gestão de recursos humanos apontam a existência de diversos modelos de motivação desenvolvidos para o âmbito das empresas privadas, no entanto, a motivação no serviço público brasileiro tem características próprias quando compara a iniciativa privada, principalmente no que tange a falta de flexibilidade das atribuições do servidor, falta de investimento em fatores gerenciais e da interferência política (VIEIRA et al., 2011), e portanto deve ser estudada considerando suas peculiaridades.

As características intrínsecas da motivação do serviço público, podem ser percebidas na fala de Bergue (2014), que afirma que existem aspectos que diferenciam a motivação do serviço público das atividades em empresas de outras naturezas, como a facilidade de promoção na carreira (a exemplo de planos de carreira com progressão facilmente adquirida) e a quase inexistente ou até mesmo ausente possibilidade de coerção, prevista na impossibilidade de demissão sem motivação adequada.



Considerando a existência da estabilidade, o que motiva o servidor a apresentar resultados satisfatórios e o que motiva a melhora do desempenho no serviço público? Inexistindo a possibilidade de demissão injustificada, o que possibilita que comportamentos e resultados insatisfatórios sejam coibidos e aqueles de natureza positiva sejam incentivados?

Através de uma revisão narrativa, pretende-se verificar, de que forma a motivação do servidor público para o trabalho se desenvolve. Por objetivos específicos visou-se realizar o levantamento bibliográfico de artigos científicos relacionados ao tema de motivação do servidor público e, ainda, dissertar sobre os fatores que motivam o servidor público a efetuar suas tarefas.

Foram coletados dados utilizando os termos combinados “motivação” e “servidor público”, no portal de periódicos da Capes, que oferece acesso a mais de 38 mil publicações periódicas e diversas bases de dados nacionais e internacionais.

Para que a pesquisa apresentasse somente materiais que tratem de ambos os assuntos “servidor público” e “motivação”, foi utilizado o operador booleano *AND*. Para que não ocorressem limitações entre singular e plural foram aplicados operadores para que sejam recuperados documentos que apresentem as palavras-chave, “servidor público” ou “servidores públicos”, através do uso do asterisco.

Foi feita delimitação para que a busca na base de dados retornasse somente artigos de periódicos e documentos na língua portuguesa, que tratassem da motivação no serviço público brasileiro contemporâneo, ou seja, pós Constituição Federal de 1988, dessa forma foram obtidos 86 artigos. Considerou-se o quantitativo de 78 artigos, estes tendo sido realizada a revisão por pares, que consiste na verificação por autoridades em determinados assuntos relacionados aos artigos submetidos à periódicos científicos, validando o conhecimento ali registrado e exposto.

Após análise dos resumos, foram selecionados os 78 artigos pertinentes, dando-se ênfase aos materiais com abordagem sobre a motivação de servidores



públicos federais efetivos com o intuito de formar embasamento teórico que fundamentará a construção textual.

2 MOTIVAÇÃO HUMANA

A motivação tem forte influência nas ações realizadas pelo ser humano, permitindo o indivíduo manter a perseverança e buscar resultados nas suas atividades, sejam elas quais forem.

Segundo Chiavenato (2009, p. 121), “De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. Essa concepção pode-se dizer, é válida para qualquer situação vivenciada, inclusive na atuação profissional uma vez que o cidadão motivado trabalha com prazer e obtém satisfação pessoal. Logo, os fatores que geram motivação, tais como a promessa de recompensa financeira, a possibilidade de contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento de uma organização, a busca de sentido nas atividades do trabalhador onde ele pode exercer autonomia e criatividade, são capazes de fazer o indivíduo perseverar e diante de problemas, encontrar soluções, manter-se produtivo e apresentar melhores resultados.

Um cidadão motivado trabalha com sentimentos positivos, felicidade e, diante de problemas, tem facilidade em encontrar soluções. Através da motivação é capaz de perseverar e manter-se produtivo, apresentando melhores expectativas de produção e desempenho. Vieira et al. (2011, p. 17) destacam que “É através do trabalho que se consegue reconhecer o próprio valor e, conseqüentemente, equilibrar expectativas e sentimentos de autoestima.”, assim, entende-se que, com resultados otimizados, obtém-se maior satisfação em uma perspectiva geral.

A motivação tem sua origem em uma necessidade, como por exemplo, a fome motiva a pessoa a buscar alimentar-se, assim, temos que a motivação parte de uma necessidade individual e é satisfeita por fatores externos. Exposto isso, pode-se considerar que a motivação dificilmente se apresentará por influência de fatores externos, no entanto, isso não deve ser desculpa para que



gestores de pessoas e organizações de trabalho desconsiderem a motivação como algo além de seu alcance, como argumenta Gil (2001, p. 202) “ [...] os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho”.

Embora seja um assunto ainda pouco abordado na literatura brasileira considerando o quantitativo de artigos recuperados na busca, a motivação do colaborador no setor público é de grande importância para a administração de recursos humanos e gestão de pessoas. Tanto no setor público, quanto no privado, a motivação influencia o desempenho diário do trabalhador e, conseqüentemente, no retorno à sociedade a que serve.

3 SERVIDOR PÚBLICO

A categoria mais ampla de prestadores de serviços e colaboradores na esfera pública é dos chamados agentes públicos, que abrange todos que prestam qualquer tipo de serviço ou detém alguma função pública, ou seja, engloba agente políticos, empregados públicos, servidores públicos e terceirizados (BRASIL, 1992).

Na lei nº 8.429/92 (BRASIL, 1992, art. 2º), que trata da improbidade administrativa existe a seguinte definição de agente público:

Art. 2º Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior.

Carvalho Filho (2011, p. 537, grifo nosso), destaca a amplitude do termo agente público, “Significa o conjunto de pessoas que, **a qualquer título**, exercem função pública como prepostos do Estado.”

Neste estudo, abordamos em especial o servidor público federal, detentor de cargo efetivo, regido pela lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico do servidor público civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais,



assim foi possível efetuar uma pesquisa mais detalhada, dada a vasta abrangência dos agentes públicos e das características específicas de regimes de outros colaboradores com a esfera pública.

O servidor público federal, detentor de cargo efetivo é definido pela lei 8.112/90 (BRASIL, art. 2º) em dois momentos, “Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”, delimitando o que é necessário para ser considerado servidor público regido por este estatuto e posteriormente separa em duas categorias dependendo da forma de nomeação:

Art. 9º A nomeação far-se-á:

I – em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;

II – em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos.

A principal diferença entre as duas categorias é a forma de ingresso e exoneração/demissão, sendo o cargo em comissão de livre nomeação e exoneração, ou seja, a sua permanência e saída do serviço público dependem do interesse da administração.

O servidor em cargo efetivo, depois de decorrido período de estágio probatório, torna-se estável e só pode ser afastado permanentemente do serviço público após processo administrativo ou por interesse do próprio servidor.

4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

As características mencionadas anteriormente, relativas à forma de ingresso e saída no setor público, tornam o servidor efetivo dessa categoria um caso específico no estudo da motivação para o trabalho, principalmente pela ausência de demissão injustificada e pelo fundamento da estabilidade no cargo.

Além disso, a força motriz de empregados em diferentes instituições são perceptivamente distintas em aspectos de finalidade, cultura organizacional, dinâmica regulamentadora, formas de cooperação e atividade prática, no caso do servidor público, geralmente encontramos pessoas que têm forte interesse em servir ao público, vendo essa atividade como nobre e como retribuição à



sociedade, em contrapartida à valorização do lucro, das atividades-fins e da produção em massa presente nas empresas privadas.

Silva e Stefanini (2013, p. 3) abordam as perspectivas relacionadas à motivação e afirmam que “Infelizmente em nosso país a motivação do servidor público é muito baixa; ele conta com a estabilidade ao seu favor, mas a administração pública na maioria das vezes não avalia o clima organizacional”. Percebe-se que no Brasil, o serviço público apresenta grave problema em relação à motivação dos trabalhadores, e mesmo assim, dificilmente é tomada alguma atitude em relação a isso, mesmo que somente para tentar aferir o grau de motivação e comprometimento organizacional do servidor.

Deve-se considerar que a motivação para melhor desempenho nas atividades e funções relacionadas aos diferentes cargos da carreira pública é uma necessidade, e as peculiaridades da atividade pública, apesar de apresentarem um desafio ao gestor público, não devem servir de justificativa para a inação, como destaca Bergue (2014, p. 111):

Sabendo-se que as pessoas detêm diferentes expectativas em relação a sua vida e seu trabalho, bem como se impõem distintos, dinâmicos e nem sempre precisos objetivos nesses mesmos campos, cabe ao gestor público desenvolver a competência de percebê-las.

No entanto, motivar um servidor público é mais complexo do que parece, pois ele apresenta maior rigidez em suas atribuições e menor acesso a estímulos ligados a sua carreira e eventuais estímulos financeiros quando comparado ao setor privado, além disso, como ressaltam Silva e Stefanini (2013, p. 6):

Motivar o servidor público é uma tarefa mais complexa do que parece aos olhos de quem vê de fora uma repartição pública. Motivar o colaborador de uma empresa privada é mais fácil pois normalmente as empresas contam com planos de carreira, benefícios e estratégias de gestão onde estão focados no colaborador pois isso significa mais produtividade quando ele está motivado e conseqüentemente o clima desta organização melhora significativamente.



É importante ressaltar que os contribuintes são os mais afetados pela falta de motivação do trabalhador no setor público, principalmente daqueles que trabalham diretamente com atendimento ao público externo. Além disso, setores podem ser afetados inteiramente pela negatividade de um colaborador como ressaltam Silva e Stefanini (2013, p. 6):

Um servidor desmotivado muitas vezes desmotiva seu colega que por sua vez desmotiva o outro. Esta total falta de motivação acaba afetando o cliente final do produto, ou seja, o contribuinte que vai até a repartição pública para ser atendido e não consegue muitas vezes ter seu problema solucionado e também não é tratado com cordialidade pelo servidor.

Nesse cenário, temos um cliente insatisfeito que, ao contrário do cliente na iniciativa privada, não pode simplesmente parar de contratar ou comprar os serviços oferecidos, tendo que passar por um processo burocrático de sistemas de ouvidoria ou semelhantes para ter suas preocupações ouvidas.

Devemos considerar que cada indivíduo tem suas características únicas, suas peculiaridades no que tange a motivação, e também que:

A questão da remuneração não é o único incentivo para satisfazer o funcionário, pois o mesmo precisa ser estimulado por incentivos psicológicos e sociais, por exemplo, o funcionário precisa de estímulos, como o reconhecimento e o elogio que podem torná-los mais satisfeitos e motivados, na maioria das vezes, podem ser sinônimos de um melhor e mais eficiente rendimento profissional. (ALMEIDA e TACONI, 2015, p. 368).

Assim, pode-se dizer que recai sobre os dirigentes, coordenadores e gestores que ocupam cargos de liderança na administração pública a responsabilidade para que existam servidores motivados, eficientes e conseqüentemente bons prestadores de serviços aos usuários externos, pois cabe a estes oferecerem os estímulos necessários ao trabalhador.

Esses estímulos podem ocorrer de diversas maneiras, como oportunidades de realizar atividades diferenciadas, participação em comissões, participação na organização de eventos institucionais, entre outros, afinal o reconhecimento ocorre de diversas formas e em diversos níveis:



[...] reconhecimento pode significar a retribuição moral-simbólica dada ao indivíduo, como compensação por sua contribuição, por meio do engajamento e comprometimento de sua subjetividade e inteligência, à eficácia da organização. (COSTA e SALES, 2010, p. 1437).

Dessa forma, é certo afirmar que a recompensa ao servidor não precisa vir somente através de estímulos financeiros ou a possibilidade de ascensão na carreira, pois existe um grande teor de subjetividade em como os indivíduos avaliam estarem ou não recebendo o devido reconhecimento pelos esforços aplicados à instituição.

Corroborando essa afirmação, Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014, p. 256), destacam que “Motivação eficaz requer não só a excitação ou energia, mas também um sistema de orientação afetiva e cognitiva que, pelo menos para a maioria das pessoas, é suscetível a distrações ou esgotamento.”

É interessante ressaltar, que a falta de atenção à motivação do servidor acaba por trazer consequências ao próprio gestor, mesmo que de forma indireta, pois além do servidor desmotivado ter sua performance reduzida, ele necessita maior controle, tem menor assiduidade e produtividade inconsistente (WEISINGER, 1997).

5 CONCLUSÃO

A motivação é fator determinante para qualquer ação humana, as pessoas de modo geral executam suas atividades para satisfação de necessidades individuais e quanto mais motivada a pessoa está, com mais afinco ela realiza a tarefa em questão.

No âmbito do trabalho, essa realidade não é diferente, os trabalhadores mais motivados são, geralmente, os mais produtivos, pois encontram maior satisfação em seu ambiente de trabalho, contribuindo para a criação de um clima organizacional positivo, influenciando seus colegas e outros colaboradores.

Na iniciativa privada, a motivação do trabalhador, visando a maior produtividade vêm sendo estudada e debatida há muito tempo e acabou por



assumir um papel importante nas atividades gerenciais, especialmente no que tange a gestão de pessoas.

No setor público brasileiro, a realidade percebida é que a motivação e satisfação do servidor, apesar de importante, não é vista como prioridade no contexto organizacional, sendo escassa a elaboração de estudos para tentar mensurar e avaliar as condições do clima organizacional e por consequência não se busca maneiras de tornar o servidor mais produtivo e eficiente. Os estudos pesquisados apontam problemas semelhantes, a falta de preocupação dos gestores com a produtividade do trabalhador do setor público, falta de estudos nessa área e rigidez das atribuições do servidor, que são estabelecidas por lei e regulamentada por estatuto próprio.

Mesmo com todos esses desafios, não se deve esquecer que a atividade pública tem como usuário final o cidadão, e que servidores desmotivados e gestores despreocupados têm forte impacto na prestação de serviços públicos.

Por isso, é importante que sejam realizados mais estudos na área de gestão de pessoas no serviço público brasileiro, principalmente estudos que avaliam a motivação e satisfação dos colaboradores, que servem de base para ações efetivas que melhoram as condições de trabalho, o clima organizacional e por consequência melhoram a retribuição que instituições públicas entregam à sociedade.



REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014. 301 p.

BRASIL. **LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm>. Acesso em: 26 jul. 2017.

BRASIL. **LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm>. Acesso em: 27 jul. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011. 1157 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009. 308 p.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, dez. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 30 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

SILVA, Priscila Pereira Cavalcanti; STEFANINI, Claudio José. **Clima organizacional: um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. 2013. Revista: CE Contribuciones a la Economía ISSN: 1696-8360. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2013/clima-organizacional.html>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273, fev. 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 28 out. 2017.

TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva; ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de. Satisfação e motivação dos funcionários no IFRN – Campus Natal Central. **Holos**, [s.l.], v. 5, p.367-378, 1 out. 2015. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2292>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência emocional no trabalho** : como aplicar os



conceitos da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o stress, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997. 217 p.

VIEIRA, Carolina Belli et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.