

GILSON CIPRIANO DA SILVA

**MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: ANÁLISE DA
PRODUÇÃO DOS ANAIS DO ENANPAD 2010-2015**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Graduado em Gestão Pública, curso de Tecnologia, da Universidade Federal da Paraíba.

Orientador:

Prof. Dr^a. Sabrina de Melo Cabral

Examinadores:

Prof. Ms. Nicolas Renato Siqueira de Araújo

Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

JOÃO PESSOA – PB, ___ DE _____ DE 2016

Motivação para o trabalho no setor público: análise da produção dos anais do ENANPAD 2010-2015

Autoria: Gilson Cipriano da Silva e Orientação: Dra Sabrina de melo Cabral

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar nos Anais do Encontro Nacional da Administração (ENANPAD), entre os anos de 2010 e 2015, subseção da administração pública, o enfoque temático das publicações acerca da motivação para o trabalho no setor público, analisando o perfil metodológico e referências utilizadas nestes artigos. Trata-se de pesquisa documental a partir da integração das seguintes palavras-chave: motivação, trabalho, setor público. O resultado da busca na base de dados foi de doze estudos que abordavam o tema motivação para o trabalho, e quatro atendiam aos critérios da pesquisa sobre o Motivação no setor público. Optou-se, por ser um levantamento teórico exploratório e por objetivar-se identificar um maior número possível de artigos publicados relativos ao estudo da motivação no trabalho e suas contribuições para o setor público, garantindo, assim, abrangência e maior amplitude de análise. Verificaram-se como resultados que o tema motivação para o trabalho no setor público vem sendo investigado a partir de várias perspectivas relacionando a motivação com a identidade para o serviço público, sistemas de retenção de pessoas com metas e recompensas, além dos fatores de satisfação profissional no serviço público a fim de garantir maior produtividade e orientação às atividades. Distintas teorias são associadas à motivação, nos demais estudos, como a Teoria de Herzberg que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, pública ou privada. Ainda são apontados nos artigos a influência da motivação na satisfação do trabalhador; além de relacionar a motivação com o processo decisório, com a percepção de risco e com o processo em redes de inteligência. Métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise de dados são empregados na maior parte dos estudos analisados. As organizações precisam ter como meta a prestação de serviços com qualidade, agilidade e eficiência, diante de um cliente cada vez mais consciente de seus direitos, portanto, mais exigente. Há enorme demanda de pessoal qualificado, fator essencial ao bom funcionamento do Estado, o que impõe a perspectiva de revalorização ampla da carreira no setor público. O sucesso de qualquer governo em reter profissionais competentes, produtivos e satisfeitos com seu trabalho passa, portanto, pela compreensão dos fatores que motivam os servidores. Assim, para o planejamento estratégico de pessoas, é essencial reconhecer os desafios impostos pelo setor público.

Palavras-chave: *Motivação. Trabalho. Setor público.*

1- Introdução

O significado do trabalho para o homem surge de uma percepção individualizada, originada da sua experiência enquanto sujeito social e, ao mesmo tempo, uma percepção socialmente construída. Desta forma, ao realizar o trabalho, o homem transforma a natureza e é por ela transformado, seu produto o representa e o reapresenta, a própria sociedade é criada e tem seus valores modelados pelas formas de produção. A partir desta visão do trabalho, observa-se que a satisfação advinda de sua realização se torna parte de uma construção multidimensional dentro do universo organizacional (RODRIGUES, 2002).

As organizações têm concentrado esforços para oferecer condições que favoreçam o desenvolvimento do ser humano no trabalho. Com o intuito de otimização e do aumento nos rendimentos das mesmas. Entretanto, por se tratar de pessoas, conflitos, instabilidades de comportamento e interesses podem afetar diretamente os resultados do desempenho individual e coletivo. É neste contexto que se insere o tema da motivação no trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A palavra motivação, de acordo com Nakamura *et al* (2005), vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. Assim, quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo.

A teoria de Maslow citada por Stoner e Freeman (1985), mostra que o que move o ser humano é a busca da satisfação das necessidades e quando já estão satisfeitas elas passam a não mais motivar. Dessa maneira, percebe-se que um indivíduo para ser um membro ideal da equipe que uma organização busca, necessita estar continuamente motivado, ou seja, a motivação se torna de grande importância neste contexto.

Para Fiorelli (2004), os fatores motivacionais profissionais, são expostos por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho e desafios. Nakamura *et al* (2005), também afirma que as pessoas são motivadas pelo fato de serem reconhecidas, tratadas como pessoa, ouvidas, orgulho do próprio trabalho, sensação de serem úteis, desafios e novas oportunidades. Assim, as pesquisas sobre a motivação no trabalho buscam contribuir na determinação dos fatores que na gestão organizacional podem aumentar a qualidade de vida no trabalho refletindo diretamente no bem-estar dos indivíduos, da sociedade, das comunidades e da própria organização. Dentro da realidade dos servidores públicos, onde os valores organizacionais e o significado do trabalho estão permeados por antigas práticas de desinteresse e desvalorização do serviço público, o estudo da motivação se configura como uma estratégia de avaliação da qualidade de vida no trabalho desenvolvido por estes profissionais, e conseqüentemente, pode ser utilizado pelos gestores como ferramenta para adoção de medidas que melhorem o bem-estar no trabalho. (RODRIGUES, 2002).

A motivação no ambiente de trabalho pode ser apontada como uma importante dimensão da qualidade de vida no trabalho influenciando de forma decisiva a experiência humana nas organizações. Assim, a qualidade dos serviços prestados passa a figurar como resultado de diferentes fatores ou dimensões pessoais de cada servidor, que vão além dos valores organizacionais próprios do serviço público, estes se constituem em instrumentos, tanto para a definição e análises dos problemas, como para a avaliação do grau de comprometimento e satisfação dos profissionais com as normas técnicas, sociais e humanas da organização (MEDEIROS, 2005).

Contudo, observa-se que a literatura que trata desse tema, principalmente na área de gestão pública é escassa, impedindo a compreensão mais ampla do fenômeno em destaque,

principalmente por parte dos gestores. Diante do exposto, o presente estudo parte da seguinte questão norteadora: Qual o enfoque temático das publicações científicas acerca da motivação para o trabalho no setor público?

Sendo assim, o presente estudo poderá enriquecer o conhecimento sobre motivação no setor público e auxiliar futuros administradores na construção do conhecimento, já que o servidor público, além de ser um cidadão é elo entre o governo e a comunidade. Com o servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais facilidade e eficácia, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à população (LACAZ, 2000).

O objetivo geral do estudo é identificar, entre nos anos de 2010 a 2015 nos Anais do Encontro Nacional da Administração Pública (ENANPAD), subseção da administração pública, o enfoque temático das publicações acerca da motivação para o trabalho no setor público, analisando o perfil metodológico e referências utilizadas nestes artigos. Para o embasamento teórico do estudo, serão descritas algumas teorias de motivação clássicas e os aspectos relativos à motivação no setor público. Em seguida, apresentam-se a análise dos resultados e considerações do estudo.

2. Revisão de literatura: teorias da motivação e o setor público fatores motivacionais

De acordo com Casado (2002), no início da Revolução Industrial, motivação tinha o mesmo significado de medo de punição. Gomes e Michel (2007) explicam que a palavra “motivar” significa: dar motivo a, causar, expor motivo, a palavra motivação vem da palavra motivo mais o sufixo “ação” que significa movimento, atuação ou manifestação de uma força, uma energia.

Fiorelli (2004) reafirma que a motivação é uma energia, uma força que nos estimula e nos leva a algo. Quando há motivação, os indivíduos se tornam mais produtivos, satisfeitos, isso produz efeitos multiplicadores.

O contexto motivacional seria diferente se os administradores evitassem desmotivar os funcionários, os investimentos destinados a essas melhorias seriam destinadas a outras áreas da organização, uma vez que as pessoas já iriam motivadas para o trabalho, mas o administrador é que desestimula o funcionário pela negligência e falta de consideração, causando desilusão e a conseqüente a falta de cooperação, ao chegar a níveis de desmotivação, o empregado deixa a empresa ou se acomoda a fazer o mínimo indispensável causando a queda de produtividade (NARS et al, 2010).

Para evitar que isso aconteça, Nars et al (2010) apontam que a solução é “empoderar” as pessoas, pois quando todas as decisões são concentradas no alto da hierarquia é difícil criar comprometimento na equipe, mas o grande equívoco do empoderamento é o gerente “dar o poder as pessoas”. Para estes autores, a liderança inspiracional, competência que libera a motivação que os liderados já trazem dentro de si, seria capaz de despertar nas pessoas os mais altos níveis de motivação ao contrário das práticas burocráticas de comando e imposição.

Dentre as principais teorias da motivação, está a Teoria de Maslow, o teórico estabeleceu a conhecida hierarquia das necessidades humanas básicas, com a ordem que se seguem (CHIAVENATO, 2004): A) Fisiológicas – sobrevivência, alimentação, vestuário; B) Segurança – proteção, estabelecida no emprego; C) Sociais – aceitações, amizade,



sentimento de pertencer; D) Estima – autoconfiança; E) Auto realização – criatividade, auto desenvolvimento.

Enriquecendo a teoria de Maslow, Fiorelli (2004) complementa que a motivação humana, é constante, flutuante e complexa, pois o homem logo que satisfaz a um desejo, surge outro, e assim sucessivamente.

De acordo com Cavalcanti et al (2006), Maslow afirma que enquanto as necessidades primárias não são satisfeitas, não é possível avançar para a próxima necessidade e quando satisfeita essa necessidade ela passa a não mais motivar. Um estudo feito por Maslow com pessoas consideradas auto realizadas, revelou que as atividades que traziam crescimento pessoal não deixavam de motivar, pelo contrário isso fazia aumentar a vontade de tais atividades.

Gomes e Michel (2007) dizem que as necessidades de auto realização são as mais valiosas e elevadas e fazem as pessoas buscarem o crescimento cada vez mais, é um desenvolvimento contínuo de seu próprio potencial. Fiorelli (2004) mostra que as necessidades imediatas nem sempre obedecem à sequência proposta na hierarquia de Maslow, como por exemplo um pai de família que se sacrifica no emprego, as vezes suporta privações e sofrimentos para garantir a estabilidade da família, ele cita também casos de artistas que suportam necessidades muitas as vezes fisiológicas em busca de auto realização que a profissão lhes proporciona.

Segundo Siqueira (1995), a satisfação com o trabalho poderia ser dividida em concreta e simbólica. A concreta estaria relacionada à proteção da vida, do bem estar físico, biológico e nervoso, ou seja, a saúde do corpo analisado em termos psicossomáticos. A simbólica trataria da vivência qualitativa da tarefa, significação do trabalho, necessidade dos desejos e motivações, dependendo do que a tarefa veicula do ponto de vista simbólico.

Robbins (2002) indica que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação são trabalhos mentalmente desafiadores, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que deem apoio. Esse autor considera também como importante para a satisfação um bom ajuste das características de personalidade da pessoa com as características do cargo desempenhado por ela, bem como a disposição genética do indivíduo à satisfação.

Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2004), estabeleceu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. A teoria dos dois fatores de Herzberg foi formulada baseada na análise de como as pessoas descreveram o que seus desejos em relação ao trabalho, destacando os pontos que lhe traziam sentimentos bons ou ruins neste contexto. Categorizando as respostas, o autor pôde separar àquelas que tinham relação com a satisfação no trabalho daquelas que ofereciam relação direta a insatisfação no mesmo. Os quesitos relacionados à satisfação tinham localização nas pessoas ou nas próprias tarefas. De modo oposto, os fatores com relação à insatisfação localizavam-se em um ambiente externo a pessoa, exemplos disso, a política, a administração da empresa ou mesmo no relacionamento com os colegas.

Baseado nisto, a teoria da motivação bifatorial foi formada na afirmação da existência de dois conjuntos de fatores de variação: o primeiro, o dos fatores higiênicos, ligados a fatores externos, que variavam da condição de insatisfação à não insatisfação; o segundo grupo de fatores seria dos motivadores, relacionados a fatores internos, que moviam-se da circunstância de satisfação à de não satisfação (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Considera Herzberg (1966, apud CHIAVENATO, 2004), que a motivação para o trabalho dependerá de dois fatores:

a) Fatores higiênicos: referem-se às condições que entornam a pessoa, seu ambiente, englobando as circunstâncias físicas e do ambiente de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, etc. Relacionam-se ao desenho do ambiente e correspondem aos fatores tradicionalmente usados pelas organizações para se obter motivação dos

empregados. Entretanto, os fatores ditos higiênicos têm limitações no que diz respeito à possibilidade de influenciar fortemente o comportamento dos empregados. A expressão higiene desta maneira entendida se mostrará como fator de prevenção e se destinará para que sejam evitadas fontes de insatisfação sobre o ambiente de trabalho ou ameaças ao equilíbrio do mesmo.

Quando estes fatores são efetivos, de um modo simples farão oposição a insatisfação, uma vez que estes fatores atendidos não influenciarão de maneira substancialmente significativa para uma contínua satisfação. Porém, quando da sua precariedade, da não manutenção dos fatores higiênicos, provocará insatisfação. Então pode-se denominar tais quesitos como fatores insuficientes e destacar alguns deles: condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, salário e remuneração, segurança no cargo, relações com os colegas.

b) Fatores motivacionais: Fazem referência ao que o cargo contém, ou seja, aos deveres e tarefas que têm relação com o cargo de maneira substancial. Produzirão um efeito de satisfação de larga duração e de produtividade aumentada em níveis significativos. O termo motivação envolverá quesitos ligados a realização, de crescimento profissional e reconhecimento que se mostrarão por meio da realização das atividades que oferecem real desafio para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são contemplados eles provocam a satisfação, quando estão precarizados percebe-se a ausência desta satisfação. Razão disto é a denominação destes fatores como fatores satisfatórios, constituindo o próprio conteúdo do cargo e incluindo: delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho; oportunidades de promoção, uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação vertical ou horizontal / enriquecimento do cargo.

Em concordância com Bergamini (1990) essa distinção de fatores é significativa e esclarece por que muitas das iniciativas adotadas pelas organizações tidas como ações “a favor do empregado”, não surtiram os efeitos esperados. Na garantia somente dos fatores higiênicos não se conseguem propiciar um real ambiente para a motivação. Durante muitos anos não se descobriu a diferença entre administrar pelo movimento e administrar pela motivação. Quando se oferece condições higiênicas, somente se estará administrando pelo movimento, isto é, à medida que essas condições desaparecerem as pessoas reclamam e podem chegar até a parar de trabalhar.

Chanlat (2002) diz que falar sobre motivação para o trabalho do setor público é por vezes audacioso, porque para muitas pessoas os serviços públicos estão associados a funcionários que não são ativos a trabalhar e que se preocupam apenas com seus benefícios.

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (OSBORDE; GAEBLER, 1994).

De acordo com Lacaz (2000), a saúde do trabalhador é essencial para o desenvolvimento de qualquer instituição, seja qual for o setor, portanto dentro do contexto do trabalho nos serviços públicos, garantir a qualidade de vida dos trabalhadores implica diretamente a satisfação e motivação para o trabalho, melhorando conseqüentemente a qualidade das atividades, da produtividade e dos serviços prestados à comunidade. Diante desse cenário, torna-se essencial repensar e reavaliar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros. Não resta dúvida de que o principal fator motivacional está intimamente relacionado com o sentido de missão do servidor, uma vez que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público e o bem comum.

3. Metodologia

Foi realizada uma revisão bibliográfica nos principais periódicos científicos brasileiros na área de administração. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa documental utilizando como fonte de dados os artigos publicados nos anais do Encontro Nacional da Administração Pública (ENANPAD) subseção da administração pública, o enfoque temático das publicações acerca da motivação para o trabalho no setor público, analisando o perfil metodológico e referências utilizadas nestes artigos. No período de 2010 a 2015, disponibilizados na página institucional da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). A pesquisa documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008). A busca do material foi realizada a partir da integração das seguintes palavras-chave: motivação, trabalho, setor público.

A coleta de dados foi realizada nos meses de janeiro até março de 2016. Os critérios para a seleção da amostra foram: que o estudo aborde no título a temática investigada; esteja publicado na base de dados acima referida; apresente o texto na íntegra e no idioma português. O resultado da busca na base de dados foi de 12 (doze) estudos que abordavam o tema motivação para o trabalho, mas apenas 4 (quatro) atendiam aos critérios da pesquisa sobre o enfoque no setor público.

Optou-se, por ser um levantamento teórico exploratório e por objetivar-se identificar um maior número possível de artigos publicados relativos ao estudo da motivação no trabalho e suas contribuições para o setor público, garantindo, assim, abrangência e maior amplitude de análise, por somente haver o descarte de artigos que, efetivamente, apesar não citaram a motivação no trabalho ou não o definiam como elemento central de pesquisa.

Para organização das informações contidas nas publicações encontradas foi utilizado um instrumento para a coleta de dados, contendo título, ano e natureza da publicação; objetivos, metodologia e os resultados principais dos trabalhos. De acordo com Cellard (2008), a etapa de análise dos documentos propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar novas formas de compreender os fenômenos. É condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência.

Desta forma, a fim de alcançar os objetivos propostos pelo estudo, após a leitura do material, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação “visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 2008, p.17).

Categorias de análise foram previamente determinadas, criando-se parâmetros para as etapas de interpretação e coleta de informações válidas e sistemáticas dos artigos selecionados, a fim de atingir os objetivos propostos neste trabalho. A síntese do levantamento destes periódicos será apresentada a seguir.

4. Análise dos resultados

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos deste estudo, foram feitas as análises quanto à sua periodicidade dos artigos científicos encontrados nos anais do EnAnpad no período de 2010 e 2015. No período entre 2013 e 2015 foram aqueles que apresentaram maior número de publicações abordando a motivação para o trabalho no setor público, especificamente. Nestes três anos, foram publicados, ao todo, 8 artigos (66,7%), do total de 12 encontrados entre 2010 e 2015. Isto pode ter acontecido em função da emergência e consolidação de grupos de pesquisa voltados especificamente ao estudo da motivação para o trabalho, ou mesmo em virtude de maior celeridade por parte dos periódicos em tramitar, internamente, o processo de submissão, avaliação e publicação dos artigos.

Com relação aos objetivos dos estudos, aqueles que abordaram a temática central motivação para o trabalho no setor público, destacam a busca dos governos por pesquisas de motivação, identidade com o serviço, sistemas de retenção de pessoas e satisfação profissional no serviço público a fim de garantir maior produtividade e orientação às atividades. Os demais artigos contribuem para o tema motivação para o trabalho ao discutir um conceito mais amplo de motivação e seus principais elementos constitutivos, bem como sua influência na satisfação do trabalhador; além de relacionar a motivação com o processo decisório, com a percepção de risco e até mesmo ao processo em redes de inteligência.

Quanto à metodologia ou natureza das pesquisas, mais da metade dos artigos revisados (66,7%) definiram seus estudos como pesquisa de caráter descritivo, quali-quantitativa ou quantitativa (8 artigos), sendo que os outros 4 artigos se enquadraram nas categorias pesquisa de ambiência, pesquisa experimental, pesquisa teórica e pesquisa exploratória de corte transversal. A distribuição dos artigos por autores, títulos, objetivos e metodologias está descrita na Tabela 1.

Quadro 1 – Distribuição dos artigos por autores, títulos, objetivos e metodologia

AUTOR	TITULO	OBJETIVOS	METODOLOGIA
Klein e Mascarenhas (2014)	“Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais”	Fazer uma análise teórica e empírica sobre como fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos afetam a evasão e a satisfação na carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).	Pesquisa quanti-qualitativa
Pedrosa et al (2013)	“Motivação: Diferença de Percepções Entre Funcionários e Gestores Uma Perspectiva de uma Empresa Brasileira”	Verifica a existência do gap de percepções de fatores motivacionais em uma empresa industrial brasileira	Pesquisa de caráter descritivo e quantitativa
Rodrigues e Reis Neto (2011)	“A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro”	Identificar como as metas e recompensas praticadas influenciam na motivação dos funcionários públicos no trabalho	Pesquisa tipo survey, com variáveis quantitativas
Procópio (2011)	“Motivação e Organização: como uma idéia pode ajudar a entender a outra?”	Apresentar uma revisão teórica sobre o conceito mais amplo de motivação e seus principais elementos teóricos constitutivos; além de discutir os fundamentos teóricos necessários para se	Revisão teórica

		debater as concepções extrínseca e intrínseca de motivação.	
Avelino; Löbler e Flaviano (2015)	“Sobrecarga De Informação No Processo Decisório: O Papel Da Motivação Epistêmica Na Resposta Individual”	Verificar a influência da motivação epistêmica no processo decisório, mediante experimento com uma tarefa decisória realizada com três grupos diferenciados pela quantidade de informações.	Pesquisa explicativa, com experimento em laboratório a partir de um modelo de decisão proposto.
Furtado (2013)	“Dar Dinheiro é prata, dar Suporte e Trabalho é ouro: um Estudo Empírico sobre a Motivação no Trabalho de Servidores Públicos”	Examinar a motivação no trabalho de funcionários públicos através de relações que envolvem a percepção de suporte social, as demandas de trabalho e a identidade com o papel trabalho.	Pesquisa quantitativa
Santos e Batista (2014)	“Motivação e Confiabilidade Humana: uma análise da percepção do indivíduo”	Apresentar uma análise da influência da motivação sobre a percepção de risco e a prática de ato inseguro do empregado na execução de suas atividades	Pesquisa de ambiência
Nars; Ferreira e Fischer (2010)	“A Motivação do Homem para o Trabalho: um Estudo sobre o Impacto da Crise Econômica Mundial”	Identificar diferenças significativas nos níveis de ‘Satisfação e Motivação’ entre funcionários das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, eleitas pelo Guia Você S/A-Exame, no Período de 2007 e 2009	Pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa
Paula e Ckagnazaroff (2015),	“Gestão de Pessoas no Setor Público e o Desafio da Motivação: Estudo de Caso com Empreendedores Públicos do Governo de Minas Gerais”	compreender a motivação de servidores públicos, a partir da percepção dos empreendedores públicos (EP) do Governo de Minas Gerais da segunda geração (2011-2014).	Pesquisa descritiva e explicativa, tipo estudo de campo, quantitativa e qualitativa.
Almeida e Canton (2015)	“Motivação intrínseca e participação em processos de inteligência competitiva”	Entender que fatores motivam os indivíduos de uma empresa a coletar informações antecipativas no ambiente competitivo e estar intrinsecamente motivados a participar de processo em redes de inteligência.	Pesquisa quantitativa tipo estudo de caso
Sol et al. (2014)	“Influências na Motivação de Vendedores: Um Estudo envolvendo Remuneração, Identificação, Conflitos, Sistemas de Controle, Diferenciação e Facilitadores”	Verificar a influência da identificação, da remuneração, dos sistemas de controle, dos facilitadores do processo de vendas, dos conflitos e da diferenciação de produtos na motivação de vendedores de impressoras de grande formato.	Pesquisa exploratória, descritiva e de corte transversal.
Franco et al. (2015)	“Motivação à luz da teoria da Auto determinação: uma análise comparativa do processo Motivacional de concluintes dos mestrados acadêmico e profissional em administração”	Foco na importância da teoria da autodeterminação aplicada ao constructo da motivação.	Pesquisa exploratória, descritiva e de corte transversal.

Com relação aos resultados principais e a triangulação dos dados, serão descritos inicialmente os artigos que não abordam especificamente o tema da pesquisa, mas contribuem com a discussão acerca da motivação para o trabalho. Os autores Nars; Ferreira e Fischer

(2010) detectaram diversas afirmações classificadas em três categorias: (1) atuação da liderança; (2) comunicação; (3) manutenção do moral da equipe. A pesquisa não aborda a temática da motivação no serviço público, mas contribui para a discussão da gestão de recursos humanos sob a perspectiva de quais ações empreender frente ao tema motivação dos colaboradores: receber todas as informações que precisa para fazer bem o trabalho; pessoas sempre dispostas a ajudar umas às outras; a organização ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários; reconhecimento e recompensa quando da realização de um bom trabalho.

Na análise teórica de Procópio (2011), o autor conclui que quanto mais próxima estiver uma organização real do modelo teórico da organização instrumental, mais capaz de explicá-la será a teoria da motivação extrínseca. Do mesmo modo, quanto mais próxima estiver uma organização real do modelo teórico da organização espontânea, mais capaz de explicá-la será a teoria da motivação intrínseca. O estudo não faz nenhum apontamento relacionado ao tema motivação no serviço público, no entanto aponta que o estudo da motivação humana é uma excelente porta de entrada para o estudo do fenômeno organizacional. Quanto mais aprofundada for a compreensão dos fatores que motivam as pessoas a compor e manter organizações sociais, mais aprofundada será a própria compreensão das organizações e vice-versa.

O artigo de Pedrosa et al (2013) apresenta os resultados em relação às motivações intrínsecas dos seus entrevistados. Os fatores motivacionais dos funcionários incluem “Bons salários”, “promoção e crescimento” e “condições do trabalho”. A publicação não aborda a motivação para o trabalho no setor público, no entanto, os resultados corroboram com a Teoria de Herzberg que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, pública ou privada, a divisão em fatores higiênicos e motivacionais é identificada neste estudo que apontou a preferência dos funcionários relacionada aos fatores motivacionais, enquanto que os fatores que geram satisfação podem não necessariamente gerar motivação.

O estudo de Avelino; Löbler e Flaviano (2015) fornece indícios para afirmar que os decisores possuem estratégias para lidar com o processamento de informações, os sujeitos experimentais utilizaram de eliminação de critérios e muitos não se sentiram satisfeitos. A pesquisa não aborda a temática da motivação no serviço público, mas faz contribuições ao processo de tomada de decisão, o trabalho resgatou os estudos sobre sobrecarga da informação à medida que pode ser adaptado a diversas situações da tomada de decisão, aumentando os achados como processo decisório.

O estudo de Sol et al (2014) apontou que o construto Identificação possui maior peso na explicação da Motivação dos vendedores e a remuneração ficou em segundo lugar e também com peso significativo. Com relação ao tema motivação no serviço público, a publicação não faz nenhuma referência. No entanto, a teoria motivacional abordada pode também ser aplicada em organizações públicas ao levar em consideração a perspectiva do indivíduo, ao reconhecer a sua Força Motivacional (FM) como sendo: Expectativa (esforço – desempenho) x Instrumentalidade (desempenho-recompensa) x Valência (recompensa-metas pessoais), descritas na Teoria da Expectância.

Santos e Batista (2014) apresentam os resultados da pesquisa evidenciando o efeito da motivação do empregado sobre a sua percepção para o erro na execução de suas atividades, parte de correlações de contexto ou de ambiente, com aspectos como a liderança e desenvolvimento pessoal influenciando decisivamente as relações do indivíduo com a Organização e, como consequência, influenciando também as atitudes e práticas desse indivíduo. A pesquisa não aborda a temática da motivação no serviço público, mas faz sua análise a partir da relação entre motivação e confiabilidade, discutindo a percepção dos indivíduos sobre fatores que influenciam essa relação, tais como a comunicação interna, a capacitação e a ambiência organizacional.

Os resultados de Almeida e Canton (2015) permitem observar uma correlação entre necessidade de competência e de autonomia e a motivação intrínseca, isto é, na medida em que o funcionário tem o sentimento de que o processo ajuda a suprir suas necessidades de competência e de autonomia, ele exibe um comportamento intrinsecamente motivado a participar. A pesquisa não aborda a temática da motivação no serviço público, mas a teoria motivacional que relaciona o interesse e motivação dos funcionários para o sucesso do processo, pode ser implementada em organizações públicas como um elemento fundamental. Esta correlação positiva significativa entre a motivação intrínseca, o comportamento e o envolvimento dos profissionais nos processos organizacionais, é capaz de produzir um reflexo no desempenho da organização.

Deste ponto em diante, serão descritos os artigos que abordam especificamente a temática da motivação para o trabalho no serviço público. Os autores Rodrigues e Reis Neto (2011) confirmam a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho, conforme principais teorias sobre o assunto. A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pela auto eficácia no alcance das metas. A gestão com metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos, sinalizando o melhor caminho a ser seguido pelos gestores públicos nessa busca. Além de motivações, os funcionários públicos têm expectativas diferentes em comparação aos empregados de empresas privadas.

A pesquisa de Furtado (2013) mostrou a importância do suporte social na motivação, seja de forma direta, seja de forma indireta (mediada pela identidade com trabalho) e também de forma a moderar positivamente a relação entre identidade e motivação. Desta forma, de acordo com os resultados encontrados, um dos caminhos para se alcançar a identidade e a motivação para o trabalho é gerando demandas para os funcionários. Com relação ao enfoque temático da publicação acerca da motivação para o trabalho no setor público, os resultados propõem um efeito direto da identidade com o trabalho na motivação no trabalho, um efeito indireto do suporte social na motivação e também que uma relação positiva e direta entre demandas do trabalho e identidade com o trabalho. Isso porque, quanto mais complexo e com maior demanda for um papel, maior será o investimento necessário para atender às exigências deste papel.

O estudo de Klein e Mascarenhas (2014) aponta que a probabilidade de evasão dos sujeitos da pesquisa é determinada quase que exclusivamente pelos fatores motivacionais extrínsecos, como a remuneração do cargo e a percepção dos gestores em relação à compatibilidade da remuneração com as atribuições do cargo. A evasão no serviço público investigado parece depender, fundamentalmente, dos fatores motivacionais extrínsecos associados à remuneração, não sendo afetada pelos fatores motivacionais intrínsecos, como a relevância das atividades para a organização e/ou sociedade. O estudo destaca a busca dos governos por pesquisas de motivação, retenção de pessoas e satisfação profissional no serviço público a fim de garantir maior produtividade, orientação a serviços e transparência.

Por fim, no artigo de Paula e Ckagnazaroff (2015), as conclusões do estudo apontam para elementos convergentes com a teoria “Higiene-Motivação” de Herzberg. O enfoque temático da publicação acerca da motivação para o trabalho no setor público destaca a percepção dos servidores públicos de um cargo estratégico sobre sua motivação e a relação com a natureza do trabalho desempenhado, enquanto que a desmotivação pode ter relação direta com os mecanismos de gestão de pessoas adotados – ou seja, haveria um conjunto distinto de fatores levando à motivação e outros, não antagônicos, levando à desmotivação.

5. Considerações Finais

Diante do exposto, verificaram-se como resultados que o tema motivação para o trabalho no setor público vem sendo investigado a partir de várias perspectivas relacionando a motivação com a identidade para o serviço público, sistemas de retenção de pessoas com metas e recompensas, além dos fatores de satisfação profissional no serviço público a fim de garantir maior produtividade e orientação às atividades.

Distintas teorias são associadas à motivação, nos demais estudos, como a Teoria de Herzberg que pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, pública ou privada. Ainda são apontados nos artigos a influência da motivação na satisfação do trabalhador; além de relacionar a motivação com o processo decisório, com a percepção de risco e com o processo em redes de inteligência.

Métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise de dados são empregados na maior parte dos estudos analisados.

A principal limitação deste trabalho está relacionada ao processo de levantamento dos artigos para compor a amostra de análise. Como essa seleção envolveu a pesquisa em anais dos EnANPADs, o enfoque à motivação para o serviço público não trouxe uma amostra representativa, ressaltando a necessidade de ampliar os interesses de pesquisas atuais na área de Administração Pública.

A inexistência tanto de uma política de remuneração adequada como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e a rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor, tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por inibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados.

O serviço público sofre de necessidades peculiares como, por exemplo, escassez de recursos financeiros, salários nem sempre atrativos e descontinuidade na gestão, isso auxilia o desestímulo e a falta de interesse do servidor público. Entretanto, a oferta de concursos públicos que conta com bons salários, plano de cargos e salários e estabilidade no serviço, além de desenvolver políticas que buscam a satisfação das necessidades do servidor, faz com que a motivação reflita diretamente no aumento de produtividade, fato indispensável, nos dias atuais, para o alcance do objetivo.

As organizações precisam ter como meta a prestação de serviços com qualidade, agilidade e eficiência, diante de um cidadão cada vez mais consciente de seus direitos, portanto, mais exigente. Há enorme demanda de pessoal qualificado, fator essencial ao bom funcionamento do Estado, o que impõe a perspectiva de revalorização ampla da carreira no setor público. O sucesso de qualquer governo em reter profissionais competentes, produtivos e satisfeitos com seu trabalho passa, portanto, pela compreensão dos fatores que motivam os servidores. Assim, para o planejamento estratégico de pessoas, é essencial reconhecer os desafios impostos ao setor público.

6. Referências

- BERGAMINI, Cecília Withaker. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M.T.L (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- CAVALCANTI, Vera L.; et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

- CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações** – dimensões esquecidas. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- FIORELLI, José. O. **Psicologia para administradores – integrando teoria e pratica**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOMES, Elaine D.; MICHEL, Murilo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo, Ano 7, n. 13, 2007.
- LACAZ, Francisco Antônio C. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 151-161, 2000.
- MEDEIROS, Sandro Alves de. Avaliação da satisfação no trabalho com o uso de indicadores de qualidade de vida no trabalho. In: **Anais do XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, 2005, Porto Alegre, RS, Brasil. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0404_1439.pdf. Acesso em: 11 jul. 2015.
- NAKAMURA, C. et al. Motivação no Trabalho. **Maringá Management**, América do Norte, v. 2, n.1, p.20-5, 2005.
- NARS, F.C.F. et al. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da Crise Econômica Mundial. **XXXIV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- OSBORDE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. **Anais do Encontro Nacional de Administração Pública**. São Paulo: Comunicação, 1994.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.
- SILVA, Alfredo R L.; JUNQUILHO, Gelson S; CARRIERI, Alexandre P de. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 1, 2011.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional**: análise de um modelo pós-cognitivo. [Tese de Doutorado]. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1995.
- STONER J.; FREEMAN E. **Administração**. Editora: PHB Traduzida, 5a. Edição. 1985.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586m Silva, Gilson Cirpiano da.
Motivação para o trabalho no setor público: análise da produção nos anais do ENANPAD 2010 – 2015 / Gilson Cirpiano da Silva. – João Pessoa, 2016.
13f. : il.

Orientador: Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral.
Trabalho de conclusão de curso (Curso de Tecnologia em Gestão Pública) – UFPB/CCSA.

1. Motivação no trabalho – Setor público. 2. Administração pública. 3. Publicações ENANPAD – 2010 - 2015. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 35:005.583.1(043.2)