

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO

Débora de Brito Campinho da Silva ¹<https://orcid.org/0009-0009-0804-8440>

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a importância da motivação no setor público, de modo a investigar como seu impacto se reproduz na qualidade do trabalho exercido. Para alcançar esse objetivo, empregou-se a metodologia de revisão bibliográfica exploratória, consolidando perspectivas de diversos autores sobre o tema. Nos últimos anos, o interesse pela motivação dos colaboradores no ambiente público tem ganhado destaque. Gestores e líderes governamentais passaram a compreender a importância da motivação como um fator determinante para otimizar o desempenho dos servidores públicos. A motivação é uma característica intrinsecamente humana, influenciada por uma complexa interação de fatores internos e externos. É essencial para assegurar o comprometimento dos funcionários, resultando em maior eficácia e qualidade nos serviços prestados, contribuindo, por conseguinte, para o alcance dos objetivos do setor público. A motivação dos servidores públicos se configura como um elemento crucial para o sucesso do aparato estatal. Quando negligenciada, pode comprometer as iniciativas de modernização, a capacidade de atender às demandas dos cidadãos, expandir a oferta de serviços, investir em tecnologia e manter a competitividade e eficiência do setor público. Assim, é imperativo abordar de maneira adequada a questão da motivação dos recursos humanos no contexto do setor público, reconhecendo sua importância estratégica.

Palavras-chave:

Motivação. Teorias da motivação. Setor público.

Submetido em: 09/11/2023 – Aprovado em: 25/01/2024 – Publicado em: 25/01/2024

¹ Bacharel de Administração de Empresas pelo Univerdade Candido Mendes *Campus* Niterói
e-mail: debora.campinho@gmail.com



THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON PUBLIC SERVANTS

ABSTRACT

The objective of this work was to analyze the importance of motivation in the public sector, in order to investigate how its impact is reproduced on the quality of the work performed. To achieve this objective, the exploratory bibliographic review methodology was used, consolidating perspectives from different authors on the topic. In recent years, interest in employee motivation in the public environment has gained prominence. Government managers and leaders have come to understand the importance of motivation as a determining factor in optimizing the performance of public servants. Motivation is an intrinsically human characteristic, influenced by a complex interaction of internal and external factors. It is essential to ensure employee commitment, resulting in greater effectiveness and quality in the services provided, therefore contributing to achieving the objectives of the public sector. The motivation of public servants is a crucial element for the success of the state apparatus. When neglected, it can compromise modernization initiatives, the ability to meet citizens' demands, expand the supply of services, invest in technology and maintain the competitiveness and efficiency of the public sector. Therefore, it is imperative to adequately address the issue of human resource motivation in the context of the public sector, recognizing its strategic importance.

Keywords:

Motivation. Motivation theories. Public sector.

1 INTRODUÇÃO

A motivação dos funcionários é um aspecto crítico para o sucesso organizacional, mas muitas vezes é negligenciada na gestão. Mesmo que a organização implemente sistemas de gestão baseados em normas ISO, planejamento estratégico e processos produtivos informatizados, se os funcionários não estiverem motivados a contribuir eficientemente para o sucesso da empresa, a vantagem competitiva dificilmente será alcançada ou mantida.

Além disso, a motivação desempenha um papel essencial no setor público, onde a prestação de serviços à sociedade é uma responsabilidade primordial. A motivação dos servidores públicos não apenas influencia seu desempenho, mas também afeta diretamente a qualidade e eficiência dos serviços oferecidos aos cidadãos.

De acordo com Chiavenato (2004), motivar os funcionários significa fazê-los se tornarem decididos, confiantes e comprometidos em alcançar os objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem-sucedidos por meio de seu trabalho. O conhecimento da motivação humana é fundamental para que o administrador possa contar com a colaboração das pessoas.

Estudos comportamentais mostram que a conduta dos indivíduos na organização pode ter um impacto positivo ou negativo no desempenho do trabalho e pode resultar em maior ou menor produtividade. Portanto, é importante prestar atenção e cuidado aos indivíduos que não estão motivados e comprometidos com a execução de sua tarefa, pois isso pode prejudicar o resultado de todo o trabalho coletivo.

Por outro lado, a motivação positiva pode ser um modelo incentivador e pode ser aproveitada para a qualidade do trabalho e da vida. As empresas tendem a buscar novas táticas para melhorar o grau de motivação de seus funcionários, oferecendo boas condições de trabalho e um ambiente estruturado e agradável. No entanto, a motivação é uma questão difícil de mensurar, pois envolve a estrutura da empresa e os benefícios que ela pode oferecer.

Tem-se então a seguinte problemática: como a motivação interfere no setor público?

Nesse sentido, esse trabalho teve por objetivo analisar a importância da motivação no setor público, de modo a investigar como seu impacto se reproduz na qualidade do trabalho exercido. Para isso, têm-se os seguintes objetivos específicos: a) analisar a conceituação de comportamento e cultura organizacionais; b) averiguar a conceituação de motivação; c) analisar quais são as teorias motivacionais; d) descrever como a motivação pode ser implementada em um ambiente organizacional e quais seus impactos; e) descrever sobre a motivação no setor público.

Para isso, a metodologia consistiu em uma pesquisa bibliográfica exploratória, na qual, segundo Gil (1989), possibilita o alcance a uma ampla gama de informações, auxiliando na utilização de dados dispersos em diversas publicações, além de possuir a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Comportamento organizacional*

O comportamento organizacional é uma área de estudo que busca entender o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Davis e Newstrom (1992), essa ferramenta humana pode ser aplicada em todos os tipos de organizações, como negócios, governo, escolas e organizações de serviços.

O estudo do comportamento organizacional propicia aos administradores avaliar o desempenho da organização, possibilitando melhorar os aspectos diversos em relação ao indivíduo, grupo e organização. Assim, o comportamento organizacional se ocupa do estudo de como as pessoas que compõem uma organização agem e de como esse comportamento afeta o desempenho seja de forma positiva ou negativa (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Dubrin (2003), uma das metas importantes do comportamento organizacional é melhorar a eficácia da organização, isto é, a extensão pela qual uma organização é produtiva e satisfaz as exigências de suas partes interessadas. Além disso, Marques (2019) destaca que o comportamento organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas a ela possuem desse local de trabalho em questão.

2.2. *Cultura Organizacional*

De acordo com Williams (2007 apud CANEDO, 2009), a palavra cultura vem da raiz semântica "colore", que originou o termo em latim "cultura", que tem significados diversos, como habitar, cultivar, proteger e honrar com veneração.

A cultura é uma ferramenta de comunicação que se dá por meio do convívio em sociedade, que aprende, ensina e compartilha valores, criando uma identidade que pode sofrer adaptações em relação às crenças por pertencerem a diferentes grupos (DORNELAS, 2019).

Além disso, o conceito de cultura abre caminho para uma discussão mais profunda sobre a importância da dimensão simbólica nas organizações e em suas diversas formas de gestão (BARBOSA, 1996).

Nesse sentido, a cultura assume um papel de destaque no comportamento das organizações, uma vez que influencia o estilo de vida, os padrões e os valores das pessoas que, na maior parte do tempo, dedicam-se às organizações, trazendo consigo não só seus conhecimentos técnicos, mas também todas as características de suas personalidades (SANTOS, 1990).

Lacombe (2005) define a cultura organizacional como um conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações e hierarquia, definindo os padrões de comportamento e atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração. Somado a isso, a cultura organizacional pode ser encarada também como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico (HOFSTEDE, 1991).

Segundo Schein (1992), a cultura organizacional é composta por três níveis fundamentais:

- a) Artefatos - correspondentes a tudo o que é visível, audível ou perceptível na organização, como seus produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos membros, além de mitos e histórias;
- b) Valores compartilhados - são os valores relevantes que se tornam fundamentais para orientar as pessoas no desempenho de suas tarefas e justificar seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores da organização e validados pelo meio físico ou pela compartilhamento social do grupo;
- c) Pressupostos básicos - são aspectos mais profundos e íntimos presentes nos membros da organização, como percepções, valores e sentimentos, que definem o que é importante, o significado das coisas, as ações a serem tomadas em diferentes situações e como reagir emocionalmente ao que acontece, além de identificar a identidade da organização.

Chiavenato (2000) acrescenta que a cultura organizacional engloba aspectos formais, relacionados com as políticas, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, caracterizados por um “iceberg”.

A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos e do seu mercado, consolidando e perpetuando um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história (SARAIVA, 2002).

A cultura da organização traduz os padrões comportamentais e os atos a executar mais apropriados e representa a distinção entre duas organizações, mesmo tratando-se de instituições cujos objetivos e ramos sejam comuns ou semelhantes. Robbins, Judge e Sobral (2010) citam que a cultura da organização guia as atitudes e comportamentos dos empregados, aumentando a coerência de comportamentos e a forma de realização das tarefas, buscando a máxima eficiência. Entretanto, ao caracterizar-se uma cultura organizacional, não se avalia nem a satisfação dos seus membros nem a eficácia da mesma.

2.3. *Conceito de motivação*

A motivação é definida por diversos autores de maneiras distintas. Segundo Gil (2009), é a força que impulsiona as pessoas a agir em busca de um objetivo. Já Maximiano (2006) entende que a motivação é responsável pela magnitude, direção e perseverança na busca de metas, levando em conta as características pessoais, o papel e o ambiente de trabalho.

Bergamini diz que:

A palavra motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A característica motivacional do psiquismo humano abrange, assim, as diferentes perspectivas inerentes ao processo a partir do qual o comportamento das pessoas entra em ação. (BERGAMINI, 2008, p. 32).

De acordo com o dicionário Michaelis:

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1 Ato de motivar. 2 Exposição de motivos. 3 Psicol Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4 Sociol Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

Já no sentido psicológico, Pieron (1972, p. 278) define que a motivação se trata de um “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos”.

Muitos dos autores também acreditam que a motivação se trata de uma cadeia de eventos a qual possui o intuito de reduzir um estado interno de desequilíbrio, tendo em vista que se acredita que determinadas ações necessitam servir a esse propósito (BERGAMINI, 2008).

Vergara (2009) acredita que a motivação é uma força interior que nasce das necessidades do indivíduo. Por sua vez, Walker (2002) define motivação como o processo de iniciar e dirigir o comportamento em busca de metas, inspirando as pessoas a agir por vontade própria.

Observa-se então que diversas linhas teóricas apresentam diferentes interpretações do termo motivação, o que tem gerado controvérsias entre os autores. O conceito pode variar desde a resposta dos indivíduos a estímulos externos até atitudes e comportamentos desencadeados por estímulos inconscientes. Além disso, há diferentes visões sobre como a motivação é criada e aumentada, desde recompensas salariais até a ideia de que nenhuma pessoa pode motivar outra (GOMES; QUELHAS, 2003).

A psicologia tem oferecido respostas parciais ao longo do tempo, utilizando conceitos como vontade, instinto, pulsão, impulso, incentivo, auto realização pessoal, expectativas e atribuições causais para analisar a motivação (HEREDIA, 1999).

Segundo Gomes e Quelhas (2003), essa divergência de interpretação é justificada pela diversidade de fatores que desencadeiam comportamentos e ações, incluindo informações e conhecimentos conscientes, carências físicas ou afetivas, estímulos ambientais e impulsos inconscientes. Devido à multiplicidade de origens do comportamento, parece impossível abranger todas as características da psicodinâmica motivacional em uma única teoria. Como resultado, segundo Bergamini (2008), diferentes interpretações decorrem do fato de que as explicações sobre como os comportamentos são originados e ocorrem não cabem em uma única estrutura teórica.

2.4. *Teorias Motivacionais*

As Teorias Motivacionais têm impacto diferenciado, sendo que algumas abordagens se destacaram mais do que outras. No entanto, todas tiveram sua importância e contribuíram de. Assim como maneira significativa os autores têm visões distintas sobre o tema, o mesmo ocorre com os pesquisadores, cada um apresentando uma teoria complementar às dos demais (DORNELAS, 2019).

Atualmente, existem três principais tipos de teorias que dominam as abordagens contemporâneas sobre a motivação dos trabalhadores. Essas teorias estão relacionadas à análise das necessidades humanas, aos processos cognitivos que influenciam o comportamento na busca por recompensas e às teorias que se concentram no aprendizado do funcionário em relação aos comportamentos desejados no trabalho (ARSI; CACENOTE, 2013).

Um dos estudos mais reconhecidos no campo da motivação é a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, também conhecida como Hierarquia de Maslow ou Pirâmide de Maslow. Segundo essa teoria, as pessoas são motivadas por suas necessidades humanas, e quanto mais forte a necessidade, maior será a motivação. Cada indivíduo é motivado por algo diferente, dependendo de suas necessidades. À medida que essas necessidades são satisfeitas, os níveis de motivação tendem a aumentar gradualmente, acompanhando a evolução das necessidades (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

De acordo com a teoria de Maslow, as pessoas têm a tendência de progredir em direção às suas necessidades, buscando atender uma de cada vez, sempre buscando a autorrealização. Maslow desenvolveu uma teoria motivacional baseada no conceito de Hierarquia de Necessidades, que influencia o comportamento humano. Ele concebeu essa hierarquia com base na ideia de que as necessidades do ser humano se expandem ao longo da vida. À medida que as necessidades básicas são satisfeitas, outras necessidades mais elevadas passam a predominar no comportamento do indivíduo (CHIAVENATO, 2003)

Essas necessidades são organizadas em uma estrutura hierárquica representada por uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades consideradas primárias, que são as mais básicas, e no topo estão as necessidades secundárias, que são mais sofisticadas. Essa hierarquia é ilustrada na Figura 1 (DORNELAS, 2019).

Figura 1 - Pirâmide que representa a Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Silva (2011)

De acordo com o autor, existem cinco tipos de fatores motivacionais presentes em cada indivíduo. Essa teoria relaciona a motivação à satisfação dessas necessidades, que são as seguintes (LEITE et al., 2016):

- a) Necessidades Fisiológicas: inclui a busca por alimentos, água, sono, abrigo e outras necessidades básicas do corpo;
- b) Necessidades de Segurança: envolve a busca por moradia, estabilidade, segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) Necessidades Sociais: diz respeito à necessidade de afeto, aceitação, amizade, relacionamentos e senso de pertencimento a um grupo;
- d) Necessidades de Estima: abrange o desejo de ter autoestima, autonomia, reconhecimento, respeito próprio, valorização, motivação interna e externa, reputação, entre outros aspectos;
- e) Auto realização: refere-se à busca por conquistas, crescimento pessoal, desenvolvimento, autoconhecimento e o desejo de se tornar uma pessoa melhor.

Essas necessidades compõem o quadro motivacional de cada indivíduo e influenciam seu comportamento e ações (LEITE et al., 2016).

Seguindo a hierarquia das necessidades, uma pessoa avança para a próxima fase da pirâmide somente quando consegue satisfazer a necessidade anterior. Isso ocorre porque os seres humanos estão constantemente buscando melhorias em suas vidas. À medida que uma necessidade é atendida, surgem naturalmente outras para ocupar seu lugar (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

No contexto da Pirâmide das Necessidades, Maslow destaca algumas particularidades em relação às etapas da pirâmide. Uma pessoa só progride para a próxima etapa se a etapa anterior for satisfeita, pelo menos em parte.

Em outras palavras, não é possível pular uma etapa (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

Outra abordagem das teorias motivacionais é a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg. Nesse estudo, o autor busca compreender os fatores que causam satisfação e insatisfação nas pessoas no ambiente de trabalho. Essa teoria reconhece a importância da relação entre uma pessoa e seu trabalho, destacando que essa relação pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Através de uma investigação para identificar o que as pessoas desejavam em seu trabalho, Herzberg concluiu que os fatores intrínsecos estavam associados à satisfação no trabalho, enquanto os fatores extrínsecos estavam relacionados à insatisfação (CHIAVENATO, 2004).

Herzberg definiu como "fatores higiênicos" ou "fatores extrínsecos" aqueles relacionados às condições que envolvem o trabalho, tais como qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa e condições físicas de trabalho, entre outros. Por outro lado, ele determinou como "fatores motivacionais" ou "fatores intrínsecos" aqueles centrados em aspectos que oferecem vantagens adicionais, como competência da supervisão, natureza do trabalho, segurança, políticas de administração da empresa e relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

No entanto, as pesquisas de Herzberg revelam que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando são elevados, não conseguem sustentar a satisfação por um longo período de tempo. Por outro lado, quando esses fatores são ruins, eles automaticamente geram insatisfação nos funcionários (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

Herzberg afirma que os fatores motivacionais têm um impacto positivo na produtividade e nos resultados de uma organização, enquanto os fatores higiênicos atuam para evitar situações negativas. Portanto, se não forem administrados de forma adequada, a produtividade da organização tende a diminuir (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

Outra teoria é que Kwasnicka (1995) destacou a clássica Teoria "X" e "Y" de Douglas McGregor, que aborda as diferentes suposições sobre a natureza humana e sua motivação no trabalho. A Teoria "X" refere-se a uma abordagem tradicional de organização, com decisões centralizadas, estrutura hierárquica rígida e controle externo do trabalho.

De acordo com a Teoria "X" (KWASNICKA, 1995):

- a) O ser humano médio não possui uma inclinação natural para o trabalho e faz o mínimo necessário;
- b) As pessoas precisam ser coagidas, supervisionadas, ameaçadas com punições para se esforçarem de acordo com os objetivos da organização;
- c) As pessoas preferem ser dirigidas, evitam responsabilidades e valorizam a segurança acima de tudo.

Por outro lado, a Teoria "Y" apresenta as seguintes premissas (KWASNICKA, 1995):

- a) O esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o descanso, e as pessoas podem encontrar satisfação no trabalho;

- b) O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de motivar as pessoas. Quando motivadas adequadamente, elas podem se autocontrolar e serem criativas em seu trabalho. Portanto, cabe à administração despertar o potencial humano e orientar os esforços individuais para alcançar os objetivos organizacionais;
- c) O comprometimento em alcançar esses objetivos varia de acordo com as recompensas atribuídas ao sucesso das tarefas. Em condições favoráveis, as pessoas aprendem a aceitar e até buscar responsabilidades.

Os gestores que adotam a Teoria "Y" geralmente não estruturam, controlam ou supervisionam rigorosamente seus funcionários no ambiente de trabalho. Em vez disso, eles procuram ajudá-los a se desenvolverem, gradualmente substituindo o controle externo pela promoção do autodomínio (PELLIZZARO; MELLO, 2011).

3 METODOLOGIA

Para esse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a qual foi feita a partir de autores que abordaram o tema proposto de maneira relevante, tendo em vista que, segundo Gil (1989), ela possibilita o alcance a uma ampla gama de informações, auxiliando na utilização de dados dispersos em diversas publicações.

Para isso, este estudo foi realizado através de uma natureza de pesquisa básica, na qual possui como objetivo gerar novos conhecimentos que contribuirão para o avanço da ciência, sem aplicação prática envolvida. Já a coleta de dados foi dada de maneira qualitativa, no qual, segundo Gibbs (2009), inicia-se com uma coleta de dados, sendo muitas vezes volumosa, e assim os processa por meio de procedimentos analíticos, até se transformarem em uma análise clara, criteriosa, compreensível e confiável, sendo o texto a forma mais comum de dado qualitativo utilizado.

Para isso, as pesquisas foram realizadas na base de dados Google Scholar e também em sites da área. Os descritores pesquisados incluíram: "motivação organizacional", "cultura organizacional", "comportamento organizacional", "teorias motivacionais" e "motivação no setor público" absorvendo as ideias principais dos textos e as sintetizando nesse artigo.

Já o objetivo da pesquisa teve caráter exploratório, na qual, segundo Gil (1989), têm a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos, visando à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

Como visto através das teorias, dentro de uma organização, há diversas abordagens para motivar as pessoas, levando em consideração que cada indivíduo é único e possui objetivos e motivações distintas. Segundo Gil (2009), a teoria de Abraham Maslow desempenha um papel significativo no ambiente de trabalho, uma vez que as pessoas precisam de atenção e respeito, além de simplesmente recompensas financeiras.

De acordo com a hierarquia das necessidades de Maslow, como ressaltado por Bergamini (1982), os indivíduos buscam diferentes aspectos em seu trabalho:

Em primeiro lugar, buscam garantir sua subsistência e bem-estar físico;

- a) Em segundo lugar, buscam segurança, especialmente a manutenção do emprego;
- b) Em seguida, preocupam-se com o relacionamento social no ambiente de trabalho, como a aceitação e integração no grupo e o cultivo de amizades;
- c) Posteriormente, buscam atender suas necessidades de estima, incluindo ser admirado e reconhecido por seu trabalho;
- d) Por fim, voltam-se para o desenvolvimento e aplicação de seu potencial e experiência acumulada, atendendo à necessidade de autorrealização.

É importante destacar que, a busca pela satisfação das necessidades não segue necessariamente a sequência mencionada acima, uma vez que o que motiva os funcionários varia de acordo com o contexto em que trabalham.

Outro quesito é que a própria reputação da empresa no mercado de trabalho já atua como um incentivo para muitas pessoas. Além disso, nas grandes organizações, os departamentos de Recursos Humanos bem estruturados trabalham em conjunto com os líderes para impulsionar a motivação dos funcionários.

No caso das pequenas empresas, a dinâmica pode ser um pouco diferente. Geralmente, a tarefa de motivar os colaboradores recai sobre o líder principal, que é o fundador da empresa. No entanto, mesmo nessas situações, há muito a oferecer à equipe. É essencial que o líder identifique os pontos fortes da empresa e das funções desempenhadas pelos trabalhadores e saiba destacá-los.

Outro quesito é o reconhecimento e os elogios. Um trabalho bem executado deve ser destacado perante a equipe e servir de exemplo para todos. Pequenos prêmios, como um jantar, podem ser concedidos aos colaboradores que se destacaram durante o mês. É importante garantir que os critérios de seleção dos melhores funcionários sejam claros.

Dentro do contexto da motivação baseada em incentivos financeiros, considera-se o dinheiro como o principal motivador do comportamento humano no ambiente organizacional. McGregor (1999) observa que o contrato de trabalho é visto como um acordo em que o empregado aceita ser direcionado em troca de recompensas financeiras, e o dinheiro é utilizado pela gestão como um instrumento para obter aceitação e controle.

O papel do dinheiro também é abordado por Hersey e Blanchard (1974), que destacam que, em geral, o interesse das pessoas não está no dinheiro em si, mas sim no que ele representa em termos de possibilidade de satisfazer suas necessidades em todos os níveis. Esses autores argumentam que, por meio do dinheiro, um indivíduo pode adquirir bens que lhe permitam, por exemplo, participar de um clube (satisfazendo necessidades sociais), alcançar um determinado status social (atendendo às necessidades de estima) ou realizar objetivos pessoais que satisfaçam a necessidade de auto realização.

Quanto à eficácia das recompensas para incentivar comportamentos positivos nos funcionários, Handy (1978) enfatiza que certas condições devem ser atendidas para que os pressupostos teóricos de que as pessoas trabalharão mais quando recompensadas pelo desempenho sejam válidos. Essas condições incluem:

- a) O indivíduo considerar a recompensa como valiosa o suficiente para justificar o esforço extra;
- b) O desempenho poder ser medido e claramente atribuído ao indivíduo;
- c) O indivíduo desejar especificamente esse tipo de recompensa;
- d) O aumento no desempenho não se tornar o novo padrão mínimo.

No entanto, de acordo com Gomes e Quelhas (2003), se alguma das condições "a", "b" ou "c" não for atendida, é provável que o indivíduo perceba a recompensa apenas como uma melhoria geral no ambiente de trabalho, e o aumento esperado de produtividade, conforme desejado pela gestão, não ocorrerá. Além disso, se um nível maior de produtividade obtido por meio de recompensas for estabelecido como o novo padrão mínimo, violando assim a condição "d", isso poderá prejudicar significativamente a credibilidade da gestão e do sistema de remuneração.

Mas, além da parte financeira, para manter uma motivação contínua no trabalho, é essencial que o indivíduo ocupe uma posição que ofereça desafios e lhe conceda autonomia para tomar decisões. Isso envolve sentimentos de crescimento pessoal, reconhecimento profissional e autorrealização, e está diretamente relacionado às tarefas realizadas no trabalho.

Por isso é essencial que os gestores compreendam os processos psicológicos da motivação. Pesquisas indicam que bons líderes utilizam 80% de competência comportamental e apenas 20% de competência técnica, o que significa que eles entendem profundamente as pessoas (MARTINS, 2013).

Assim, um líder habilidoso é capaz de despertar os motivos e razões que levam uma pessoa a trazer ideias e aplicá-las na prática para melhorar processos e promover a inovação. Para isso, é necessário que o líder conheça bem sua equipe, pois cada indivíduo tem sua própria perspectiva do mundo. A capacidade de comunicar a visão e inspirar a equipe é crucial nesse processo. Além disso, o líder deve saber conduzir a equipe, reconhecer os talentos e desenvolver as habilidades necessárias para que todos trabalhem em harmonia. A motivação também aumenta quando os colaboradores sentem que estão progredindo e dominando melhor algum processo.

Por outro lado, o desânimo e a frustração surgem quando os colaboradores se sentem perdidos, sem saber quais expectativas têm sobre eles, para onde estão indo e quando não recebem o apoio necessário para lidar com as dificuldades.

Para Miranda e Barbosa (2016), uma abordagem inicial seria conhecer a pessoa que trabalha para a empresa, procurar entender seus interesses, objetivos e o seu dia a dia fora do trabalho. Isso ocorre porque a vida pessoal das pessoas está intimamente ligada ao seu comportamento dentro da organização.

É através da compreensão da vida de cada indivíduo que se estabelece a base da motivação, que é algo que varia de acordo com os sentimentos, desejos e vontades de cada um, e que pode mudar a qualquer momento.

Além disso, a correlação entre o conhecimento dos funcionários e o sucesso de uma empresa é direta. Colaboradores bem treinados e estimulados a aprender cada vez mais serão o motor da inovação que pode colocar a organização à frente da concorrência.

Assim, assegurar a motivação dos funcionários também implica otimizar o fator liderança, o que requer uma mudança na forma de pensar e agir daqueles que ocupam cargos de direção e supervisão em toda a organização, desde os níveis mais baixos até os mais altos. Esse aspecto pode ser considerado um dos desafios mais complexos quando se trata dos fatores higiênicos mencionados por Herzberg.

4.1. Motivação no setor público

No ambiente público, a motivação e os fatores que a influenciam possuem algumas particularidades notáveis, que divergem significativamente dos padrões observados nas organizações privadas. Segundo Houston (2000), os indivíduos que trabalham no setor público muitas vezes têm valores e motivações distintas daqueles empregados em empresas privadas. Além disso, Crewson (1997) ressalta que os funcionários públicos têm expectativas diferentes em comparação com os empregados do setor privado, o que torna essencial entender essas diferenças ao abordar o comportamento humano nas organizações públicas.

A nobreza da missão do serviço público é frequentemente citada como um dos fatores mais impactantes na motivação dos funcionários para realizar seu trabalho. Conforme Mann (2006), o desejo de servir o bem público é uma força motriz predominante na força de trabalho do setor público. Chanlat (2002) reforça essa perspectiva ao destacar que o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço à comunidade é um poderoso motivador quando verdadeiramente experimentado. A ética do bem comum é inerente ao tipo de trabalho realizado no setor público, e essa dimensão desempenha um papel central na motivação dos servidores.

No entanto, no setor público, a motivação é influenciada por critérios específicos que muitas vezes divergem daqueles encontrados no setor privado. Os planos de carreira para servidores públicos, que frequentemente demandam tempo e sorte, são considerados fatores desmotivadores, conforme argumenta Alencar (2010). Malik (1998) aponta uma série de critérios relevantes relacionados à motivação no setor público, incluindo o status da profissão, organização do ambiente de trabalho, status da instituição, condições de trabalho, segurança no emprego, produtividade, benefícios, bonificações, comprometimento com a organização e estabilidade. No entanto, muitas organizações públicas não demonstram uma preocupação significativa com esses fatores e, portanto, enfrentam dificuldades em motivar os funcionários e melhorar a produtividade.

O ambiente de trabalho também desempenha um papel vital na motivação dos servidores públicos. O ambiente institucional, onde os servidores passam a maior parte de seu tempo, pode ser afetado por influências internas e externas, tornando-o único. Como resultado, cada servidor contribui para o ambiente de trabalho com seu conhecimento e características pessoais. É fundamental que a administração pública não se limite a motivar os servidores, mas também crie um ambiente motivador onde eles busquem atender às suas próprias necessidades e cumprir seu papel funcional de maneira eficaz.

No contexto mais amplo das organizações, os colaboradores buscam recompensas em troca de seu desempenho. O "contrato psicológico", conforme explicado por Montana e Char-nov (2003), representa a compreensão tácita de que os colaboradores esperam receber benefícios, como um bom salário, promoções e oportunidades, em troca de um desempenho adequado. Robbins (2002) identifica diversos fatores que afetam a motivação dos colaboradores nas organizações, incluindo salários, autoestima e reconhecimento, relacionamentos no local de trabalho, promoções, treinamentos, benefícios, segurança no emprego, condições físicas de trabalho e estrutura de apoio.

Gordon, citado por Montana e Charnov (2003), destaca fatores essenciais que motivam os colaboradores a desempenhar um trabalho de qualidade, incluindo o respeito pela pessoa, salários competitivos, oportunidades para realizar um trabalho de qualidade, a importância do trabalho, oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e autonomia no trabalho.

No entanto, no contexto das organizações públicas, a motivação pode ser mais desafiadora de se manter. Malik (1988) destaca que a motivação no setor público muitas vezes é considerada um problema intrínseco às pessoas, negligenciando a influência dos fatores de trabalho. Correa (2010) aponta que a hierarquia de motivos é usada para julgar os servidores de acordo com o entendimento da gerência, e as organizações públicas muitas vezes não demonstram grande preocupação com fatores cruciais, como o mercado de trabalho, o desenvolvimento de seus profissionais e a comunidade atendida. Essa falta de atenção aos fatores motivacionais dificulta a motivação dos colaboradores e a melhoria de seu desempenho.

As teorias motivacionais, como mencionado anteriormente, são amplamente debatidas em relação à motivação no setor público. No entanto, a aplicação direta dessas teorias ao contexto do serviço público muitas vezes se torna problemática devido à sua natureza específica.

Perry e Wise (1990) introduziram o conceito de "Public Service Motivation" (PSM), que se refere à predisposição individual para responder a motivações principalmente ligadas a instituições públicas. Isso destaca a diferença entre servidores públicos e funcionários de empresas privadas em termos de motivações, com os primeiros sendo mais orientados para recompensas intrínsecas.

Para entender melhor a motivação no setor público, Perry (1996) desenvolveu um modelo composto por quatro componentes: atração por "fazer" política, comprometimento com o interesse público, compaixão e auto sacrifício. Embora seja inovador na compreensão das motivações que levam as pessoas a se tornarem servidores públicos, esse modelo foca principalmente nas motivações para ingressar no setor, não considerando as razões pelas quais os servidores permanecem ou saem.

Crewson (1997) destaca a importância de entender que os servidores públicos têm expectativas e motivações diferentes daqueles que trabalham no setor privado. Ele enfatiza a necessidade de uma análise multifacetada das relações de trabalho, levando em consideração o contexto das organizações, os sistemas de recompensa, os padrões de resultados e outras variáveis.

Quanto ao cenário brasileiro, Marconi (2004) aponta que a gestão de recursos humanos no setor público enfrenta desafios significativos. Isso inclui a falta de diretrizes gerais para políticas de recursos humanos, a falta de informatização na área de RH, a burocracia associada à ineficiência e a estrutura de cargos rígida e pouco atualizada. O autor argumenta que essa situação contribui para a estagnação da força de trabalho do setor público, afetando a motivação e a capacidade de atender às necessidades da sociedade.

Além disso, Klein e Mascarenhas (2016) e Avaristo e Ubeda (2017) realizaram estudos sobre a satisfação e retenção de servidores públicos no Brasil. Eles observaram que fatores extrínsecos, como remuneração, desempenham um papel significativo na satisfação e retenção dos servidores. Isso contrasta com a ênfase em fatores intrínsecos, como a missão do serviço público, comumente associada à motivação no setor público. A complexidade do cenário brasileiro torna essencial uma análise independente e adaptada à realidade do país.

É fundamental reconhecer que o setor público brasileiro está passando por mudanças significativas devido a demandas crescentes da sociedade por eficiência, transparência e ética. Isso exige uma revisão dos modelos de gestão de recursos humanos e uma abordagem mais flexível para motivar os servidores públicos, considerando fatores extrínsecos e intrínsecos.

Para abordar essas questões e promover a motivação no setor público, destaca-se a importância de adotar práticas de gestão inovadoras e eficazes, que incluem o planejamento estratégico com metas claras, acompanhamento e avaliação de resultados, e até mesmo recompensas por desempenho. A motivação dos servidores públicos é um desafio complexo, mas pode ser abordada com sucesso por meio de uma compreensão profunda das peculiaridades do setor público e da implementação de estratégias de gestão adequadas.

Assim, a motivação no setor público é uma questão complexa que envolve a interação de múltiplos fatores. As teorias tradicionais nem sempre se aplicam diretamente ao contexto do serviço público, e a motivação dos servidores pode ser afetada por desafios específicos, como a rigidez da estrutura de cargos e a falta de reconhecimento.

Compreender essas complexidades é fundamental para promover um ambiente de trabalho motivador e eficaz no setor público brasileiro.

5 CONCLUSÃO

Ao analisar as teorias motivacionais e as pesquisas realizadas por estudiosos da área, fica evidente que a motivação desempenha um papel extremamente importante nas organizações. A conclusão deste estudo demonstra que esse impacto se estende para além do setor privado e é de igual relevância no setor público.

O objetivo central deste trabalho era analisar a importância da motivação no setor público, investigando como seu impacto se reproduz na qualidade do trabalho exercido.

Nesse sentido, a pesquisa revela que a motivação é uma força motriz que transcende as fronteiras entre os setores público e privado. Ela é essencial para desencadear o comprometimento e o alto desempenho dos funcionários, independentemente do contexto organizacional em que atuam.

No âmbito do setor público, a motivação emerge como um fator crucial para garantir que os serviços prestados à sociedade alcancem um padrão de excelência e eficiência. Servidores públicos motivados tendem a se dedicar com afinco ao atendimento dos cidadãos, contribuindo substancialmente para a construção de uma administração pública eficaz e eficiente. Portanto, o foco em estratégias motivacionais no setor público é fundamental para garantir que os objetivos governamentais sejam alcançados de maneira satisfatória, abordando assim a problemática central de como a motivação interfere no setor público.

As instituições públicas precisam estabelecer um relacionamento motivacional com sua equipe de trabalho, por meio de ações que vão desde bonificações e treinamentos até programas de capacitação, participação nos lucros e garantia de segurança profissional. Estes elementos demonstram o comprometimento da instituição pública com seus servidores, valorizando-os e incentivando-os a se engajar nas metas e políticas governamentais.

Conclui-se, portanto, que os objetivos das instituições públicas também só serão alcançados quando os servidores se sentirem satisfeitos e atingirem seus próprios objetivos. Para isso, é essencial compreender como a motivação opera, considerando que cada indivíduo é motivado por fatores que podem variar ao longo do tempo. Além disso, a motivação deve ser cultivada tanto pela instituição pública quanto pelo próprio indivíduo, que precisa ter clareza sobre seus desejos e metas para alcançar resultados melhores em conjunto.

É notável que as instituições públicas que promovem um ambiente adequado têm maior probabilidade de contar com servidores mais motivados. A busca por significado desempenha um papel fundamental no estudo da motivação no setor público, pois representa um caminho importante para a satisfação e eficácia do serviço público. Isso resulta em uma sociedade mais satisfeita com os serviços oferecidos e, por consequência, em uma administração pública mais eficiente.

Assim, fica evidente que, tanto no setor público quanto no privado, o indivíduo está constantemente estimulado, e esses estímulos são fundamentais para o desempenho de suas funções e o alcance de metas. Esses estímulos podem ocorrer por meio do reconhecimento dos feitos dos servidores, de incentivos financeiros e da oferta de oportunidades de treinamento para o crescimento profissional.

A motivação dos funcionários, embora seja um elemento abstrato no ambiente organizacional e muitas vezes negligenciada na gestão, é um fator fundamental para o sucesso da organização, seja ela pública ou privada. É imprescindível encará-la e tratá-la como tal, caso contrário, todos os esforços para modernização de processos, conquista de clientes, expansão de mercados, investimento em tecnologia e busca por maior competitividade e lucratividade podem ser frustrados devido a uma abordagem inadequada da questão da motivação dos recursos humanos, incluindo os servidores públicos. Portanto, ao atender ao objetivo deste trabalho de analisar a importância da motivação no setor público, podemos afirmar que essa importância é inegável e substancial, influenciando diretamente a qualidade do trabalho exercido no âmbito governamental.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, M. A. A. **A motivação no setor público**: um estudo com os professores da UFMS. 2010. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal Rural do Semi-Árido-UFERSA, Mossoró, 2010.
- ARSI, E. D.; CACENOTE, A. M. Motivação no ambiente de trabalho: estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista FEMA gestão e controladoria**, Santa Rosa, ano 3, n. 1, p. 118-137, jan./jun. 2013.
- AVARISTO, J. A. C.; UBEDA, C. L. Análise dos principais fatores de retenção dos servidores técnicos-administrativos do Instituto Federal de São Paulo. In: Encontro Brasileiro de Administração Pública, 4, 2017, João Pessoa. **Anais...**, João Pessoa, v. 1, p. 801-817, mai. 2017.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- CANEDO, D. "Cultura é o quê?" - Reflexões sobre o conceito de cultura e a atuação dos poderes públicos. In: Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura, 5, 2009, Salvador. **Anais...**, Salvador, 2009.
- CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7, 2002, Lisboa. **Anais...**, Lisboa, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: sucesso nas organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **J-PART**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Cengage Learning, 1992.

- DORNELAS, T. S. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso da Instituição de Ensino Seminário Batista do Sul. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, Editora Afiliada, 2003.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 191 p.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 206 p.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção online**, v. 3, n. 3, p. 1-30, set. 2003.
- HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HEREDIA, E. B. Marco conceptual e investigación de la motivación humana. **R.E.M.E.**, Espanha, v. 2, n. 1, 1999.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research & Theory**, v. 10, n. 4, p. 713-727, out. 2000.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, jan./fev. 2016.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
- LEITE, C. E. et al. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro, 2016.
- MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**: vol. 9. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.
- MANN, G. A. A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 9, 2004, Madrid. **Anais...**, Madrid, nov. 2004.

MARQUES, J. R. Instituto Brasileiro de Coaching. **Conceito de Comportamento Organizacional**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/conceito-decomportamento-organizacional/>. Acesso em: set. 2023.

MARTINS, P. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**, 2013. Disponível em: <https://www.empregoerenda.com.br/editorias/entrevistas/2218-a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: set. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MICHAELIS. Moderno dicionário da língua portuguesa. **Motivação**, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/motiva%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em: ago. 2023.

MIRANDA, A. S. S.; BARBOSA, F. K. A motivação no ambiente de trabalho. **RUEP**, Santos, v. 13, n. 30, p. 74-81, jan./mar. 2016.

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

PELLIZZARO, E. S.; MELLO, K. S. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora**, Mafra, v. 18, n. 2, p. 91-103, dez. 2011.

PERRY, J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. **J-PART**, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, p. 363-373, 1990.

PIÉRON, H. **Dicionário de Psicologia**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1978.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, A. M. **Cultura organizacional e motivação para o poder: um estudo comparativo entre o setor bancário oficial e privado de Belo Horizonte**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1990.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SCHIEN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992.

SILVA, B. W. **Hierarquia das necessidades de Maslow**, 2011. Disponível em: <http://www.bwsconsultoria.com/2011/05/hierarquia-das-necessidades-de-maslow.html>. Acesso em: ago. 2023.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WALKER, J. R. **Introdução à Hospitalidade**. 2. ed. Barueri: Manole, 2002.