

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

NATHALIA BARROS GARCIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: revisão de literatura**

São Luís
2018

NATHALIA BARROS GARCIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador (a): Prof^a Leonor Viana de Oliveira Ribeiro.

São Luís
2018

Garcia, Nathalia Barros

Fatores que influenciam a motivação e produtividade nas organizações públicas: revisão de literatura / Nathalia Barros Garcia -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Administração pública. 2. Motivação. 3. Produtividade. I. Título.

CDU: 65.012.2

NATHALIA BARROS GARCIA

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NAS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: revisão de literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão Pública da
Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro (Orientadora)
Universidade Estadual do Maranhão – UEMA

Examinador 1

Examinador 2

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: revisão de literatura

NATHALIA BARROS GARCIA¹

RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão de literatura que tem por objetivo detalhar os principais fatores motivacionais que influenciam a produtividade no setor público. Através deste estudo, foram averiguados que os fatores preponderantes que influenciam os agentes públicos são relacionados a falta de planejamento e valorização de projetos de gestão de pessoas, as precárias condições de trabalho, a burocracia excessiva, falta de funcionários especializados e o pouco reconhecimento pelo trabalho executado. Sendo algumas das possíveis medidas de melhoria iniciativas e projetos de qualidade de vida, capacitação dos funcionários e suas lideranças, gestão do conhecimento, mapeamento de processos e o reconhecimento do trabalho de cada funcionário. Sugere-se que outros estudos sejam realizados sobre o tema em diferentes ramos de atividade e em diversas esferas de poder, a fim de compreendermos melhor quais fatores incidem na motivação dos agentes públicos a fim de garantir maior produtividade e serviço à sociedade.

Palavras-chave: Administração pública. Motivação. Produtividade.

FACTORS THAT INFLUENCE MOTIVATION AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC ORGANIZATIONS: literature review

ABSTRACT

This article presents a literature review that aims to detail the main motivational factors that influence productivity in the public sector. Through this study, it was verified that the

¹ Especialização em Gestão Pública pela Faculdade Laboro, 2018.

prevailing factors that influence the public agents are related to the lack of planning and valuation of projects of management of people, the precarious work conditions, the excessive bureaucracy, lack of specialized employees and the little recognition by the work executed. Being some of the possible measures of improvement initiatives and projects of quality of life, qualification of the employees and their leaderships, knowledge management, mapping of processes and the recognition of the work of each employee. It is suggested that other studies be carried out on the subject in different branches of activity and in different spheres of power, in order to better understand which factors influence the motivation of public agents in order to guarantee greater productivity and service to society.

Keywords: Public administration. Motivation. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho é a união de comportamentos impulsionados por razões específicas que levam os indivíduos a agirem de determinada forma. Ela influencia diretamente a disposição, a vontade, e por fim o comprometimento do indivíduo com seu trabalho.

A administração pública, organização pública gerencial, tem por principal dever o fornecimento de serviços de qualidade à sociedade, conforme cita o art. 37 da Constituição Federal Brasileira (1988), que trata do dever da administração pública em obedecer ao princípio da eficiência. Assim, deve existir a necessidade de preocupação em relação a motivação do seu corpo de funcionários, uma vez que são o organismo vivo e inteligente da máquina administrativa.

A organização pública é um sistema que funciona por um conjunto de partes que interagem entre si, nesse sentido o capital humano é o ativo que conecta essas diversas partes e que contribui de forma significativa para o alcance dos objetivos organizacionais. Desta forma, o respectivo trabalho tem por justificativa a necessidade do estudo da motivação profissional, uma vez que essa ferramenta é o combustível para a atividade humana. Iniciativas pontuadas nessa perspectiva podem evitar o absenteísmo e a evasão de funcionários, bem como a adequação de habilidades e competências para cargos específicos, em especial a administração pública que sem dúvida enfrenta problemas relacionados a motivação profissional.

O trabalho apresentado terá por problemática quais fatores influenciam a motivação e produtividade das organizações públicas. E o seu objetivo é detalhar os

principais fatores motivacionais que influenciam a produtividade dos funcionários no serviço público.

A primeira parte do trabalho trata da motivação e o capital humano, apresentando as principais teorias da literatura sobre a motivação. A segunda parte diz respeito a apresentação da motivação e produtividade na administração pública, demonstrando quais fatores influenciam a motivação dos funcionários no segmento público, seguido pela conclusão e discussão dos resultados.

2 MOTIVAÇÃO E O CAPITAL HUMANO

A empresa é um sistema que funciona como conjunto de partes que interagem e o capital humano como o ativo que conecta essas partes e que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Iniciativas pontuadas, em relação a motivação dos funcionários, podem evitar a evasão e a adequação de habilidades e competências para cargos específicos. O estudo da motivação impulsiona a produtividade e sucesso da empresa, sendo chave para o crescimento que a afeta.

Diante das necessidades atuais de suporte ao desenvolvimento profissional das pessoas, a fim destas colaborarem com o crescimento, além da necessidade de alocar profissionais conforme suas aptidões e potencialidades, assim sendo, evitar a rotatividade, o estudo da motivação se tornou uma necessidade junto aos seus métodos de utilização pelos gestores dentro das empresas.

Sendo assim, antes de abordarmos sobre o que a literatura discorre em relação ao processo motivacional e a administração pública, é necessário entender o que é motivação e como afeta aos indivíduos. Segundo Vieira et al. (2011), a motivação é afetada pelas ambições, expectativas e necessidades pessoais, além da interferência do ambiente externo, até mesmo da situação que o país se encontra. Dessa forma, os motivos que impulsionam ou freiam a motivação podem ser externos ou internos, originando sempre um impulso que vem de dentro da pessoa e se manifesta em seu meio.

Batista (2016) afirma que a motivação compreende o conjunto de razões que explicam, induzem e incentivam certo tipo de ação ou reação do comportamento

humano. Para Chiavenato (2015), a motivação funciona como força ativa para atingir desejos e impedir receios, isto é, a fim de alcançar desejos de sustento, status, poder e realização, em contraposição às ameaças de necessidades não atendidas. Pode-se afirmar então que a motivação é a força que impulsiona o indivíduo a agir de determinada forma, de acordo com suas necessidades pessoais que são influenciadas pelo meio externo e induzidas pelos próprios pensamentos conscientes e inconscientes.

Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014, p. 4) citam a classificação da motivação em dois grupos de acordo com o foco: “o primeiro foca a satisfação das necessidades dos indivíduos enquanto que o segundo foca no processo cognitivo envolvido a partir da criação de prioridades em função das necessidades. ” Dessa forma, as correntes teóricas da motivação seriam classificadas em teorias das necessidades humanas, compreendendo as teorias de Herzberg, Maslow e McClelland, e teorias cognitivas, a exemplo das teorias de Adams, Vroom e Locke. As teorias das necessidades enfatizam a relação desta com a satisfação dos indivíduos, enquanto que as teorias cognitivas possuem foco no processo cognitivo que a motivação é formada.

2.1 Teoria da hierarquia das necessidades humanas

Uma das primeiras teorias sobre o estudo da motivação, surgiu na década de 50, através do psicólogo Abraham Maslow e é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do comportamento humano. Segundo Maslow, existe uma hierarquia de cinco necessidades dentro de cada ser humano, sendo estas: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de auto realização (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

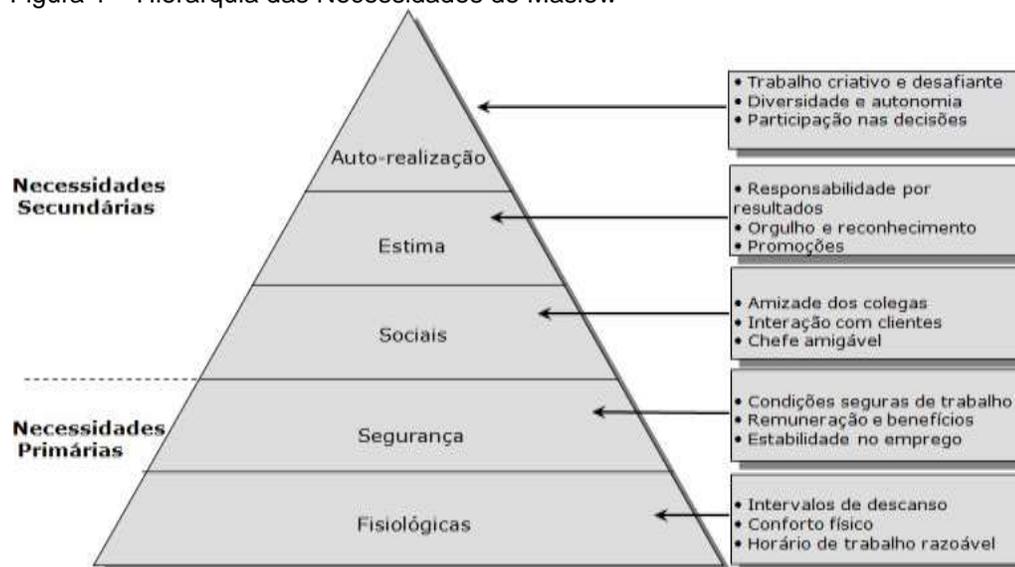
As necessidades fisiológicas se referem as necessidades de sobrevivência biológica, como fome, sede, sono, sexo. As necessidades de segurança compreendem as necessidades de estabilidade emocional, como proteção contra perigo físico ou psicológico, contra ameaças presentes no ambiente. Fazem parte das necessidades sociais aquelas que envolvem aceitação social e amizade, são aquelas que envolvem as relações interpessoais e as filiações. As necessidades de estima são as que incluem senso de reconhecimento, estima, status, consideração e de se sentir digno, enquanto

que as necessidades de auto realização seriam aquelas de aproveitamento do próprio potencial, de gostar daquilo que se é e daquilo que é capaz, seriam as necessidades de realização. Cada uma dessas necessidades incorpora um patamar de necessidades que se classificam entre necessidades primárias e secundárias (MARTINS; SILVA, 2017).

A teoria defende que o indivíduo é formado por um conjunto de necessidades e quando uma dessas necessidades é satisfeita, outra necessidade é posta em seu lugar de forma imediata, o que torna a motivação como algo cíclico e dinâmico. Quando uma dessas necessidades não é satisfeita de alguma forma, o indivíduo em questão permanecerá frustrado, que por sua vez pode prejudicar o seu trabalho desempenhado (BATISTA, 2016).

Para melhor compreensão do tema, apresenta-se a Figura 1, desenho exemplificativo da teoria de Maslow:

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2003).

A pirâmide é dividida entre necessidades primárias que são base para o ser humano, pois são necessidades fundamentais, incluindo necessidades fisiológicas e de segurança. Alcançada a satisfação dessas necessidades citadas, o indivíduo acrescentaria necessidades sociais, de estima e de auto realização, que são anseios comportamentais e mais complexos.

Assim, como nos afirma Faller (2004, p. 31):

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-los, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento.

Atualmente, a teoria de Maslow recebe grande reconhecimento dos gerentes por possuir uma lógica intuitiva e por sua facilidade de entendimento. Embora algumas pesquisas não validem essa teoria, por sua falta de referência empírica, ela ainda é muito usada como suporte para reconhecimento das necessidades humanas, sendo uma importante ferramenta de análise comportamental por apresentar as necessidades de forma simples e direta. (FIGUEIREDO et al., 2015).

2.2 Teoria dos dois fatores

Desenvolvida por Friederick Herzberg, a teoria dos dois fatores defendia que os fatores que geram satisfação no indivíduo são autônomos em relação àqueles que geram insatisfação, isto é, que o antônimo de satisfação não seria a insatisfação, mas a ausência de satisfação, assim como que a insatisfação teria por antônimo a ausência de insatisfação. Nessa teoria, Herzberg afirmava que dois fatores afetavam os indivíduos, sendo estes os fatores motivacionais ou intrínsecos e os fatores higiênicos ou extrínsecos (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Segundo Berle e Casali (2015), os fatores higiênicos eram aqueles que diziam respeito ao ambiente externo que os indivíduos estavam, abrange as condições de trabalho em que eles estão. Sendo estes, o tipo de chefia, o salário, condições físicas e ambiente de trabalho, o clima organizacional, os benefícios, entre outros. Para Herzberg, esses fatores apenas evitavam a insatisfação quando eram ótimos, porém quando eram precários, eles levavam os funcionários a insatisfação. Enquanto que os fatores motivacionais estavam relacionados com o conteúdo do cargo e as tarefas a ser desempenhadas, envolvendo sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional, sendo, portanto, de controle intrínseco e relacionados com o a auto realização.

Um aspecto prático dessa teoria é a capacidade de, a partir dela, sermos capazes de distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes, pois nem

todas as pessoas possuem o mesmo objetivo. Para Herzberg, existem pessoas que priorizam a própria realização e o crescimento dentro do trabalho, essas pessoas são aquelas que procuram por motivação. Entretanto, segundo Brunelli (2008) alguns indivíduos consideram o referencial ambiental de grande importância centralizando sua atenção em fatores como salário, benefícios, condições de trabalho ou segurança, por exemplo. A esse último tipo de grupo o autor da teoria nomeou como aqueles que procuram manutenção.

Para Chiavenatto (2004), essa teoria possui um lado negativo por basear-se em uma pesquisa de pequena amostra e fazer generalizações a partir dessa pequena amostra, concluindo que a teoria simplifica muito a satisfação no trabalho, sobre quando a satisfação ou a insatisfação podem existir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou nos dois ao mesmo tempo.

2.3 Teoria das necessidades adquiridas

A teoria de McClelland ou teoria das necessidades adquiridas parte do princípio que a motivação é impulsionada por três grandes fatores, são consideradas secundárias, aprendidas e adquiridas socialmente, em outras palavras, elas são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outros indivíduos ou com o ambiente (SILVA et al, 2017).

De acordo com Café Filho, Gonçalves e Santos (2017), a teoria se desmembra em três grandes necessidades: de realização, de poder e de afiliação. As necessidades são formadas conforme experiências adquiridas no tempo de vida do indivíduo, podendo este assimilá-las. A necessidade de realização é um desejo inconsciente de atingir um alto patamar profissional, adquirir competências para executar atribuições de certa complexidade, a fim de se tornar útil em seu meio. A necessidade de poder se trata do impulso emocional de querer influenciar ou controlar outras pessoas, além de ter autoridade para mudar a forma de agir dos outros indivíduos. Já a afiliação compreenderia o desejo de pertencimento a um grupo, é marcado pela vontade inconsciente de manter relações interpessoais e afetivas, de manter a amizade e evitar conflitos.

Segundo Hampton (2005) existe uma correlação entre a teoria apresentada por McClelland e a teoria das necessidades de Maslow, pois o poder seria comparado as necessidades de estima de Maslow, enquanto que a realização seria faria parte do último patamar da teoria das necessidades, compondo assim a pirâmide de necessidades do autor.

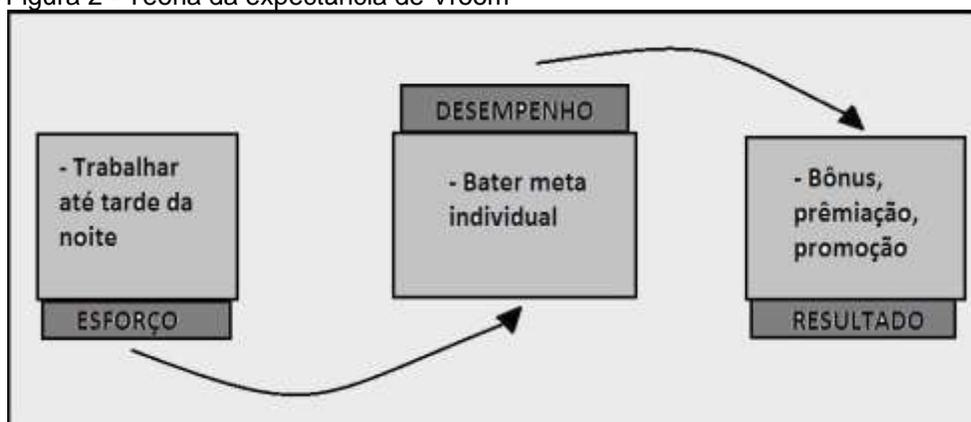
Segundo a teoria de McClelland, todas as pessoas possuem os três tipos de necessidades em graus menores ou maiores, conforme experiências vividas. Entretanto, apenas uma classe de necessidades prevalece e define a motivação do indivíduo. Assim, a atuação e a motivação do indivíduo no trabalho dependerão do quanto as três necessidades o influenciam (BERLE, 2014).

2.4 Teoria da expectância

Formulada por Vitor H. Vroom, em contraposição a teoria de Herzberg, a teoria da expectância afirmava que existia uma interligação entre a motivação do indivíduo para o trabalho e a expectativa do produto obtido por essa ação a ser realizada. Em outras palavras, o indivíduo se sentiria motivado a fim de aplicar força no trabalho, quando acreditasse que isso resultaria em uma boa recompensa, satisfazendo suas metas pessoais (FALLER, 2004).

Conforme a Figura 2 de Rennó (2013), que demonstra a ligação entre esforço e recompensa:

Figura 2 - Teoria da expectância de Vroom



Fonte: Rennó (2013).

A teoria de Vroom abrange três aspectos básicos: valência, instrumentalidade e expectância. Valência significa a força que um resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a ideia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é a probabilidade esperada pelo indivíduo de que seu esforço no trabalho será seguido por um certo desempenho na tarefa. Para ele, a motivação (M), a expectância (E), a instrumentalidade (I) e a valência (V) estão relacionadas entre si pela equação: $M = E \times I \times V$. Essa relação multiplicativa significa que o apelo motivacional de um determinado trabalho é reduzido quando um ou mais desses fatores se aproxima do valor zero (VIEIRA et. al., 2011).

A teoria é uma das que mais se aproxima da linha de pensamento dos psicólogos contemporâneos por estar baseada, segundo Ribeiro e Oliveira (2016, p. 271), “no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho.” As pessoas são vistas como únicas e possuem vontades e desejos específicos em relação ao trabalho, tomando suas decisões e realizando os seus esforços de acordo com o momento que passa.

Assim, a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta. Vale lembrar, que a teoria não tenta definir necessidades e recompensas como as outras teorias, mas sim mostrar que elas variam de acordo com a pessoa. Uma vez que poucas pessoas percebem a correlação entre desempenho e recompensa, essa teoria é mais realista. (VIEIRA et. al., 2011).

2.5 Teoria da equidade

A teoria defendida por Adams, também conhecida como teoria do equilíbrio, tinha por linha de raciocínio que as recompensas deveriam ser proporcionais aos esforços e incidir de forma igual para todos os indivíduos da organização. Dessa forma,

se os funcionários X e Y realizam a mesma tarefa, a recompensa deve ser igual para os dois (CHIAVENATO, 2015).

A teoria da equidade defende a ideia de que a motivação do funcionário depende da comparação que o mesmo faz entre aquilo que ele executa e recebe, em relação àquilo que os outros funcionários também fazem e recebem, enfoca na percepção do quão justo é o tratamento dos indivíduos quando comparados aos outros indivíduos presentes na organização. (GOMES; QUELHAS, 2003).

Dessa forma, os funcionários avaliavam como proporcional ou como iniquidade de acordo com o trabalho empregado e a recompensa obtida. A iniquidade é vista quando as proporções de esforço e resultado estão desequilibradas, por exemplo, quando uma pessoa de formação elevada recebe o mesmo salário que um funcionário menos qualificado (VIEIRA et. al., 2011).

Chiavenato (2015) citou três passos para administrar o processo da equidade: verificar que todos os funcionários fazem comparativos especialmente a recompensas visíveis, que é possível prever iniquidades negativas e sobre a necessidade de comunicar a cada indivíduo sua avaliação pessoal de recompensas e desempenho.

A teoria da equidade de Adams trouxe contribuições ao ambiente organizacional, principalmente em relação ao clima organizacional, por oferecer a ótica das pessoas em relação às recompensas que são oferecidas a um grupo, possibilitando a melhoria do ambiente de trabalho e aplicação de recompensas mais justas.

3. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública tem por principal dever o fornecimento de serviços de qualidade à sociedade, conforme cita o art. 37 da Constituição Federal Brasileira (1988), que trata do dever da administração pública em obedecer ao princípio da eficiência. Sendo este inerente a organização, é possível deduzir que se estende a gestão de pessoas, em especial a motivação dos seus funcionários, uma vez que são o organismo vivo e inteligente da máquina administrativa. Afinal, é notória que a motivação possui papel fundamental no serviço final prestado a sociedade, tendo em

vista que a administração pública é dependente de pessoas para a consecução dos seus objetivos.

A motivação do ser humano é inerente a sua essência, portanto é indispensável que o ambiente de trabalho em que este exerce suas atividades seja agradável e não uma barreira de encontro à motivação. É indispensável que o ambiente de trabalho proporcione ao seu conjunto de funcionários, o prazer em determinadas tarefas, a fim de alcançar os objetivos da empresa, e por consequência o delas mesmas. (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016).

Na administração pública existe pouco planejamento em relação a motivação dos servidores públicos ou em relação a própria gestão de recursos humanos, abrindo espaço para o erro das gerências por falta de conhecimento. A motivação é vista de acordo com a interpretação individual dos seus líderes, conforme discorre Ribeiro e Oliveira (2016, p. 24) ao afirmar que:

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

De acordo com Faller (2004), a qualidade de vida no trabalho dentro do serviço público está relacionada aos diversos fatores nos quais os indivíduos são submetidos e que se encontram correlacionados com a sua satisfação pessoal, dentre eles o reconhecimento pelo trabalho executado e a oportunidade de melhorar as suas habilidades. Saber como o agente público está se sobressaindo na execução de seu trabalho, traduz a alguém a sensação de atenção e valorização profissional, além de propiciar oportunidades de crescimento ao mesmo.

A falta de reconhecimento dos serviços prestados pelos servidores, muito embora rotineiros, mas quase sempre não reconhecidos pelas chefias, resulta no sentimento de insatisfação e compromete ao mesmo tempo a produtividade funcional. Em sua pesquisa, Brunelli (2008) demonstra que na administração pública, o reconhecimento interno foi fator apontado como causador de satisfação no trabalho dos respondentes, com 66% de concordância. Ter o próprio trabalho reconhecido é uma

das principais expectativas do trabalhador, pois reflete positivamente na autoconfiança e na autoestima e também atende as necessidades de prestígio e consideração. A desvalorização dos funcionários e de seus anseios pessoais afeta a qualidade dos serviços prestados, pois os gestores não recebem em troca o bom desempenho

Conforme a teoria de Maslow, um dos métodos mais simples de motivar uma pessoa é através do elogio e do reconhecimento, pode-se perceber que a instituição ou os superiores nem sempre elogiam ou cumprimentam seus funcionários pelos trabalhos que realizam. Uma organização é como um elo que não deve ser quebrado e todas as tarefas são imprescindíveis para que isso não aconteça. A tarefa que cada um desempenha é de grande importância para o conjunto de atividades da organização e mostrar isso a eles e reconhecê-los por suas tarefas, pode lhes dar mais ânimo e disposição para o trabalho que exercem (CHIAVENATO, 2015)

A motivação ainda é vista como um problema de ordem subjetiva dos funcionários, vinculando a culpa unicamente a eles, porém nas teorias já citadas, como a teoria de Vroom, é visto que a força do capital humano também depende de características ambientais. Segundo Ribeiro e Oliveira (2016), muitos órgãos do setor público possuem precárias condições de trabalho e oportunidades de crescimento profissional, o que evidencia fatores higiênicos, isto é, ambientais, como atrito ao alcance da produtividade e qualidade.

Segundo a clássica teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg, a oferta dos fatores extrínsecos (higiênicos) satisfaz as necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto que, se presentes, em função dos fatores higiênicos péssimos ou precários, provocam a insatisfação dos empregados e, talvez, intenção de sair do emprego. (VIEIRA et al., 2011).

Na esfera pública, quando os servidores sentem que suas condições de trabalho não permitem a execução adequada e satisfatória de seu trabalho, pela falta de equipamentos e materiais, cria-se uma situação de desconforto, e uma decorrente insatisfação no trabalho. Conforme teoria de Herzberg, oferecer boas condições de trabalho pode até contribuir pouco para a satisfação profissional, mas condições inadequadas de trabalho causam insatisfação elevada. (FALLER, 2004).

Outro fator higiênico desmotivador é a burocracia exagerada do sistema

público, esta última herdada da administração pública patrimonialista antes vigente. A prestação de serviços lenta e cansativa muitas vezes impede que o trabalho seja realizado de boa forma, dando abertura a erros em sua execução. Também é visto como empecilho o clima organizacional no ambiente de trabalho, onde gestores despreparados e a falta de colaboração dos colegas tornam simples tarefas diárias como complexas e pesadas (EVANGELISTA; COSTA, 2008).

Como complementa Faller (2004), o quadro se repete quase que invariavelmente nas repartições públicas: o modelo de gestão de recursos humanos na área pública parece continuar pautado nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanismo e dissociado de qualquer fundamento teórico mais apropriado. Segundo Fleury (2001), as disfunções burocráticas podem gerar dificuldades para uma gestão eficiente, porque os interesses corporativos podem se sobrepor aos interesses coletivos.

Também é destacado alguns aspectos na Administração Pública que influenciam diretamente a satisfação dos servidores públicos, entre estes: a carência de servidores especializados, o que gera desvios de funções, a alta rotatividade, a falta de política de retenção de pessoal, a falta de reconhecimento, cortes orçamentários e o clima organizacional. Assim, o nível de satisfação dos servidores públicos ainda é afetado por fatores ambientais como exemplo, a burocracia e o clima organizacional, e por fatores internos, como exemplo da falta de reconhecimento, que poderiam ser mudados diante de estratégias bem aplicadas e uma visão diferente dos gestores à frente da gestão de pessoas da organização. (BRANDÃO et. al, 2014).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É bilateral a perda, tanto da organização como das pessoas que nela trabalham, quando expostas aos efeitos causados pela ausência de motivação no ambiente de trabalho. Gargalos nos padrões de qualidade e produtividade, além da rotatividade de pessoal implicam perdas materiais e influenciam negativamente no clima organizacional por parte da empresa, enquanto que para os funcionários resultam em absenteísmo, estresse e o avanço de transtornos mentais.

Este trabalho buscou identificar os principais fatores motivacionais que influenciam a produtividade dos funcionários no serviço público, os fatores preponderantes que a administração pública enfrenta, averiguados através da revisão de literatura, são relacionados à motivação de seus funcionários no que diz respeito ao pouco planejamento em torno dos recursos humanos, o erro pela falta de conhecimento, a falta de reconhecimento pelo trabalho executado, as precárias condições de trabalho, a burocracia exagerada, a carência de servidores e o clima organizacional desfavorável.

Um dos principais fatores que influenciam a produtividade no setor público é a falta de planejamento em relação a programas de motivação, em que gerências tradicionais não dão devido valor a projetos humanísticos e até mesmo ao entendimento simples de valorização do funcionário público. Essa pouca percepção de sistema composto de pequenas partes e a falta de conhecimento sobre o tema, abre espaço para erros primários de gestão. O ideal é que cada liderança possua conhecimento dos processos psicológicos da motivação, para assim compreender melhor o seu corpo de funcionários e otimizar a produtividade da organização.

A falta de reconhecimento do trabalho executado também é um fator motivacional de influência da produtividade da administração pública. Cada tarefa desempenhada é de grande importância para o sistema produtivo, cabendo ao gestor demonstrar a sua gratidão ao trabalho executado e a valorização das pessoas que garantem o funcionamento desse corpo de atividades. Ter a preocupação de como o funcionário está se sobressaindo na execução de seu trabalho, demonstra a sensação de atenção, valorização profissional e reflete positivamente na autoconfiança e autoestima. Além disso, verificar o desempenho de cada funcionário implica na observação de oportunidades de melhoria e melhor alocação dos recursos humanos.

Outros fatores são as precárias condições de trabalho e a burocracia, o primeiro relacionado com a falta de equipamentos e materiais para desempenho das atividades laborais, enquanto o segundo se refere a prestação de serviços lenta, que impede que o trabalho seja realizado de boa forma, sendo muitas vezes cansativo e permitindo erros em sua execução. Não propiciar um ambiente adequado e com disfunções burocráticas gera dificuldades para uma gestão eficiente.

Por fim, citamos a carência de servidores especializados, que geram muitos desvios de funções, aumentam a rotatividade e também permitem gargalos na execução das atividades públicas. Esse e todos os outros fatores incidem no tipo de clima organizacional que o setor público terá, afetando o relacionamento interpessoal dos funcionários e a motivação para o desempenho da profissão.

A gestão pública poderia estar alavancando se não estivesse engessada em um modelo burocrático e a eficácia da organização poderia elevar a produtividade a níveis acima dos conhecidos, caso houvesse maior atenção dos gestores em relação aos fatores que desmotivam seus agentes públicos, sendo possíveis medidas de melhoria: o reconhecimento do trabalho de cada funcionário, iniciativas e projetos de qualidade de vida e otimização do ambiente de trabalho, capacitação de servidores públicos e suas lideranças, gestão do conhecimento e mapeamento de processos, a fim de diminuir a burocracia do sistema.

Este artigo se traduz numa valiosa ferramenta que contribui para a minimização e mitigação de fatores que influenciam negativamente na produtividade da administração pública, para que a mesma seja mais eficaz e eficiente na prestação de seus serviços. Sugere-se que outros estudos sejam realizados sobre o tema em diferentes ramos de atividade e até nas diversas esferas do poder público, a fim de compreendermos melhor quais fatores incidem na motivação dos agentes públicos e de que forma seria possível melhorar essa motivação a fim de garantir maior produtividade a serviço da sociedade.

REFERÊNCIAS

BATISTA, M. G. T. A motivação dos servidores no serviço público brasileiro. **Revista EAD & tecnologias digitais da educação**, Dourados, MS, v. 4, n. 5, p. 111-123, 2016. Disponível em: <ojs.ufgd.edu.br/index.php/ead/article/download/3283/3713>. Acesso em: 12 mar. 2018.

BERLE, A. E. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação dos servidores públicos**: estudo de caso no Departamento de Tributação e Fiscalização da Prefeitura Municipal de Tenente Portela, Ijuí, 2014. 66 f.

BRANDÃO, I. F. et al. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho emprego no Ceará. **REAd- Revista eletrônica de administração**,

Porto Alegre, RS. ed. 77, n. 1, jan/abril, p. 90-113, 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36344>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRUNELLI, M. G. **Motivação do serviço público**. Porto Alegre, 2008. 90f.

_____; CASALI, M. S. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação dos servidores públicos**: estudo de caso no departamento de tributação e fiscalização da Prefeitura Municipal de Tenente Portela - RS. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

CAFÉ FILHO, H. P.; GONÇALVES, M. C. A.; SANTOS, N. L. Motivação no serviço público: a relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. **Id online Multidisciplinary and Psychology Journal**, v. 11, n. 36. jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

EVANGELISTA, W. L.; COSTA, F. R. da. Motivação de funcionários do serviço público federal de Bambuí-MG. In: I JORNADA CIENTÍFICA E VI FIPA DO CEFET BAMBUÍ. **Anais...** Bambuí, MG, 2008. Disponível em: <http://www.bambui.ifmg.edu.br/jornada_cientifica/str/artigos_aprovados/administracao/90-PT-3.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2018.

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público**: um estudo de caso na secretaria de administração da Prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul. Porto Alegre, 2004. 104 f.

FIGUEIREDO, A. C. G. et al. A motivação influencia no desempenho das pessoas nas organizações? **Revista científica de educação unisaleriano**, São Paulo, SP, out, 2015. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0143.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista eletrônica de administração – REAd**, Niterói, RJ, v. 9, n. 5., set-out. 2003. Disponível em: <seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/42647>. Acesso em: 3 abr. 2018.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

MARTINS, L L.; SILVA, M. A. M. Satisfação no trabalho dos profissionais de recursos humanos em uma instituição de ensino superior em Fortaleza. **Revista de administração da UNI7**, Fortaleza, CE, v. 1, n. 1, p. 231-261, jan/jun. 2017. Disponível em: <www.uni7setembro.edu.br/periodicos/.../revistadaadministracao/.../2>. Acesso em: 3 abr. 2018.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 10. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. D. S. Motivação no setor público: elemento fundamental para qualidade da administração pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna. **Revista Transformar**, Itaperuna, RJ, v. 8, p. 264-282, ago. 2016.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, RJ. jan./fev. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122014000100011&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SILVA, V. L. et al. Análise da motivação de pessoas: um estudo baseado em princípios da hierarquia de necessidades de Maslow. **Revista Foco**, Curitiba, PR. v. 10, n. 2, jan./jul. 2017.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista Admpg**, Ponta Grossa, PR, v. 4, n. 1, 2011.