

## **MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PECULIARIDADES E ESTRATÉGIAS NA VISÃO DE SERVIDORES GESTORES E GERIDOS EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA VINCULADA AO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

**Yuri Ghobad da Silva<sup>1</sup>**

### **Resumo**

O presente trabalho identificou a percepção dos servidores públicos, gestores e geridos, acerca da motivação no ambiente de trabalho, à luz da teoria, com foco na identificação de estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades inerentes à administração pública. Para o alcance desse objetivo realizou-se uma pesquisa bibliográfica com o fim de levantar informações na literatura sobre os conceitos e teorias da motivação, foram aplicados questionários, um a servidores públicos gestores e outro a servidores públicos geridos de uma fundação pública, vinculada ao Ministério da Educação, para comparar as visões sobre motivação entre os servidores e com a literatura, de modo a identificar as melhores estratégias motivacionais. Concluiu-se que para os gestores os fatores motivacionais intrínsecos são mais relevantes, já para os geridos os fatores extrínsecos aparecem como mais importantes, contudo, a percepção sobre o papel do gestor na motivação e a forma de estímulos no trabalho coincide entre os dois grupos.

**Palavras-chave:** Servidores. Gestores. Motivação.

## **MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: SPECIFICATIONS AND STRATEGIES IN THE VISION OF MANAGER AND MANAGED SERVERS IN A PUBLIC FOUNDATION LINKED TO THE MINISTRY OF EDUCATION**

### **Abstract**

This article identified the perception of public servants, managers, and managers about motivation at the workplace, in the light of theory, focusing on identifying motivational strategies appropriate to the peculiarities inherent to the public administration. To achieve this objective, a bibliographic research was carried out to gather information in the literature about the concepts and theories of motivation. Questionnaires were applied, one to public servants managers and another to public servants managed by a public foundation, linked to the Ministry of Education, to compare the views on motivation between the servers and the literature, in order to identify the best motivational strategies. It was concluded that for managers the intrinsic motivational factors are more relevant, for the managed ones the extrinsic factors appear to be more important, however, the perception

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública, com ênfase em gestão governamental, e bacharel em Administração

about the manager's role in motivation and the form of stimuli at work coincides between the two groups.

**Keywords:** Public Servants. Manager. Motivation.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação da equipe é um fator essencial para o bem estar, o bom desempenho e a geração de resultados e serviços de qualidade de uma organização. Já a falta de motivação pode remeter a problemas organizacionais, provocar doenças mentais e físicas, estresse, absenteísmo, baixa produtividade, além da falta de comprometimento com o trabalho e com a organização. No caso do servidor público também pode afetar o bem estar social, levando em consideração que se o prestador de serviço não está motivado, não realizará sua atividade com a eficiência necessária.

Nesse contexto, um líder dentro da organização deve trabalhar para que uma equipe esteja motivada e alcance os resultados desejados. A motivação é uma das atribuições da gestão de pessoas, sendo tratada como uma responsabilidade indelegável de cada executivo, diretor, gestor ou coordenador de equipe, que são os líderes formais dentro de uma organização.

Na administração pública é comum a escolha de gestores por critérios de competência e habilidade técnica em determinada área fim. Porém, o gestor, normalmente, não possui as qualificações necessárias relacionadas à gerência de pessoas e equipes, o que pode levar a desmotivação dos seus coordenados.

Assim, realizou-se uma pesquisa junto aos servidores públicos de uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC), a fim de identificar a percepção de gestores e servidores públicos acerca da motivação no ambiente de trabalho. O foco foi a identificação de estratégias motivacionais adequadas às peculiaridades inerentes à administração pública.

A pesquisa visou contribuir com a Fundação e outros órgãos e entidades públicas, no que diz respeito às ações e estratégias que incentivem a motivação de servidores públicos. Assim, o foco do artigo é responder o seguinte questionamento: Como servidores públicos, gestores e geridos, percebem os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho, considerando diferenciais relativos às peculiaridades da administração pública?

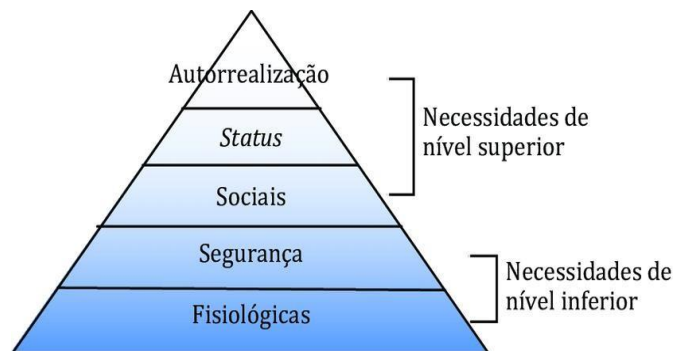
Com isso, este artigo possui a seguinte estrutura: introdução, revisão teórica, metodologia, implicações teóricas e práticas e considerações finais.

## 2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias de motivação trazem diferentes conceitos e abordagens sobre o tema, porém se complementam nas diferentes perspectivas. As principais teorias são apresentadas a seguir.

A teoria da Hierarquia das Necessidades foi criada por Abraham Maslow e baseia-se no fundamento de que as pessoas possuem uma hierarquia de necessidades, com cinco níveis, na qual trabalham para atender as de primeiro nível e quando satisfeitas passa-se as necessidades do nível acima, que se torna dominante, e assim sucessivamente (BRUNELLI, 2008).

**Figura 1:** Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: Maslow apud Lima & Neto, p. 193, 2013

De acordo com Robbins (2005) e Lopes (1980, apud Brunelli, 2008) tem-se os níveis de necessidades como:

1. Necessidades fisiológicas: necessidades básicas, relacionadas à vida pessoal, como fome, sede, sono, higiene e meios que garantam a sobrevivência.
2. Necessidades de segurança: necessidades relacionadas à segurança e proteção, o que inclui estabilidade no emprego, políticas de emprego, supervisão.
3. Necessidades sociais: incluem as necessidades de pertencimento e relacionamento social, incluindo afeição, aceitação, amizade etc.
4. Necessidades de status ou estima: são relacionadas a aspectos pessoais internos, como a pessoa se vê e se avalia e aspectos externos como status, reconhecimento e atenção.

5. Necessidades de autorrealização: inclui crescimento profissional, autodesenvolvimento, alcance do próprio potencial.

Já a teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas foi desenvolvida por David McClelland na qual ele propõe que são três os motivos sociais que guiam as ações de um indivíduo: realização, afiliação e poder (SOUZA, 1996, apud FILHO e ARAÚJO, 2001).

Para Ferreira et al. (2006) essas ações são traduzidas como necessidades que motivam as pessoas em suas tarefas. Dessa maneira, a realização se traduz como a necessidade de fazer as coisas cada vez melhor, superando os padrões de excelência para determinada tarefa. Para Oliveira (2009), a necessidade de afiliação é relacionada ao emocional, no desejo de estabelecer relações próximas e amigáveis, positivas e produtivas. O poder é considerado uma necessidade de influenciar as pessoas, de exercer a liderança perante um grupo (McClelland, 1997 apud Ferreira 2006), ou seja, influenciar nas decisões das pessoas e no seu comportamento.

Também há que destacar as teorias X e Y foram idealizadas por Douglas McGregor, as quais identificam duas vertentes opostas de como um gestor identifica seus subordinados para coordená-los. A visão de um líder sobre seus liderados pauta suas ações de como gerir a equipe e influencia diretamente o comportamento dos funcionários (BRUNELLI, 2008).

**Quadro 1:** Comparativo entre as teorias X e Y.

Teoria X	Teoria Y
As pessoas não gostam de trabalhar e tentam evitá-lo a todo custo.	O esforço físico e mental no trabalho é natural como ao realizar atividades de lazer.
As pessoas precisam ser coagidas a trabalhar e devem ser controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para alcançar os objetivos organizacionais.	As pessoas gostam de trabalhar e exercitar a autodireção e o autocontrole no alcance de seus objetivos.
Para comandar a equipe há que manter a distância.	O gestor é parte da equipe e deve estar por perto, participar das conversas e trabalharem conjunto.
As decisões importantes devem ser tomadas pelo gestor sem envolvimento da equipe.	Os funcionários são merecedores de confiança e podem participar das decisões.
Os funcionários não possuem iniciativa ou criatividade.	Qualquer um pode ser criativo, se corretamente estimulados.

Fonte: Adaptado de Ribas & Salim, p. 348, 2016.

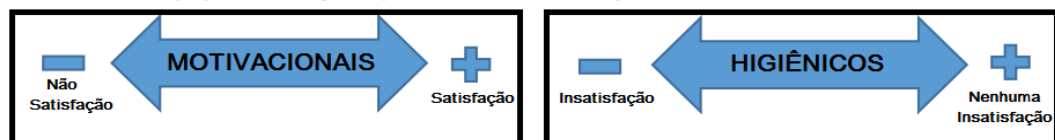
Gil (2001) explica que, apesar das premissas da teoria Y serem mais adequadas e corretas em sua aplicação no contexto atual, há que verificar a situação, pois é possível que um gerente sinta necessidade de apresentar um comportamento disciplinar, conforme a teoria X, em determinada situação ou com determinado grupo, para melhor desenvolver sua equipe. O autor também esclarece que é comum que um gerente possua características das duas teorias e se mantenha em um equilíbrio entre elas. Em uma mesma equipe pode haver funcionários que estão mais relacionados ao perfil da teoria Y ou da teoria X. O gestor deve identificar as características dos membros de sua equipe para traçar a melhor estratégia de lidar com cada um.

Quanto a Teoria dos Dois Fatores, higiênicos e motivacionais, esta foi elaborada por Frederick Herzberg, que identificou que há fatores que quando presentes proporcionam satisfação no trabalho, mas quando ausentes não geram muita insatisfação, estes fatores foram chamados de motivacionais e são relacionados ao sentimento, são intrínsecos. O contrário também foi identificado, alguns fatores quando ausentes proporcionam muita insatisfação, já quando presentes não são relevantes na satisfação, estes fatores são os higiênicos e são relacionados ao ambiente sendo fatores extrínsecos (BRUNELLI, 2008).

**Figura 2:** Fatores Higiênicos e Motivacionais.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Adaptado de Ribas & Salim, p. 349, 2016.

É possível relacionar os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg com a hierarquia de necessidades de Maslow, conforme a figura 3.

**Figura 3:** Relação da Teoria dos Dois Fatores e da Teoria da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Chiavenato, p. 53, 2003.

Outra teoria ainda pouco conhecida é a Teoria do Tipo I e Tipo X, elaborada por Daniel Pink (2010). O autor menciona dois tipos de comportamento em relação à motivação, o tipo X e o tipo I, o primeiro é composto por desejos extrínsecos, como recompensas externas e é pouco voltado para a satisfação inerente que uma atividade pode oferecer. Já o comportamento do tipo I é alimentado por desejos intrínsecos, no qual prevalece a satisfação que a atividade tem a oferecer. Já Pink (2010) esclarece que o tipo de comportamento de um indivíduo varia constantemente e depende dos estímulos e da atividade a ser realizada.

**Quadro 2:** Comparativo dos comportamentos Tipo I e Tipo X.

TIPO I	TIPO X
Alimentado por desejos intrínsecos.	Alimentado por desejos extrínsecos.
Prevalece a vontade de trabalhar pela satisfação que o trabalho tem a oferecer, bonificações e recompensas extrínsecas são bem vindas mas não são o propósito do trabalho.	O trabalho é realizado pensando nas recompensas externas. Satisfação interna pode acontecer, mas é secundária e não é a razão de trabalhar.
No longo prazo, pessoas tipo I podem produzir mais e melhor do que as do tipo X, pois a motivação intrínseca colabora com o comprometimento e constante melhoria.	No curto prazo, pessoas do tipo X podem produzir mais que as pessoas do tipo I, devido ao foco na recompensa imediata.

Prezam pelo reconhecimento de seu trabalho.	O reconhecimento não é muito importante. Prevalece o desejo pela recompensa material pelo trabalho.
---	---

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Pink (2010).

Também se destaca a teoria da Fixação de Metas ou Objetivos, desenvolvida por Edwin Locke e Lathan, que infere que a motivação nas pessoas acontece quando estas concentram seus esforços, interesses e pensamentos em alcançar determinada meta ou objetivo (RIBAS, R. 2011). Ribas, R. (2011) e Ribas e Salim (2016) descrevem que para que uma meta ou objetivo seja motivador, deve seguir os seguintes critérios: 1. ser aceitável e clara; 2. ser mensurável e específica; 3. ser desafiadora e alcançável; 4. ser compartilhada.

Outra teoria relevante é a Teoria do Reforço, elaborada por Skinner, e trata da ideia de que o reforço, por estímulos externos, condiciona o comportamento de um indivíduo. Se o reforço for determinado por experiências positivas, o indivíduo tenderá a manter ou incrementar determinado comportamento, já se o reforço propuser experiências negativas, a tendência será de diminuir ou evitar um comportamento. Assim, um gestor pode encorajar atitudes desejáveis em seus colaboradores e desencorajar comportamentos indesejáveis (RIBAS e SALIM, 2016).

A Teoria apresenta os seguintes tipos de reforços, segundo Vieira et al (2011):

1. Reforço positivo: é a recompensa, por meio de um benefício ou situação agradável logo após um comportamento desejado.
2. Reforço negativo: trata da retirada de algo desagradável, após um comportamento desejado.
3. Punição: refere-se a estímulos desagradáveis, visando desestimular um comportamento indesejável.
4. Extinção: trata da retirada de um reforço positivo, sinalizando que o comportamento antes desejado pode diminuir ou deixar de ocorrer.

### **3. GESTÃO DE PESSOAS E MOTIVAÇÃO**

Landsberg (2015) destaca que motivar pessoas gera benefícios não somente para os funcionários, mas também para o gestor, pois, ao motivar pessoas cria-se uma relação de confiança entre o gestor que motiva e o motivado, proporcionando um clima

organizacional agradável para todos. O autor relaciona a motivação de pessoas com os processos de comunicação e de *feedback* e enfatiza que a clareza na comunicação é essencial para que o coordenado saiba o que deve fazer e o que lhe é esperado. Para envolver o indivíduo no processo produtivo é importante contextualizá-lo com o objetivo da atividade e lhe conferir autonomia no que diz respeito a sua execução.

É importante que a comunicação continue durante e após a atividade, compondo o processo de *feedback* que é necessário para eventuais correções no trabalho e aumento de produtividade.

A estabilidade, motivo primordial pelo qual muitas pessoas escolhem o serviço público, carga horária e salário, faz com que a sensação de segurança aumente. Porém, ao mesmo tempo, desvaloriza o cargo ocupado pelo servidor público, pois há a falsa sensação de que não é necessário trabalhar, pois os benefícios estão assegurados.

Com isso, o trabalho do gestor público na motivação dos coordenados é mais desafiador, pois os fatores higiênicos parecem estar assegurados, porém os fatores intrínsecos, motivacionais, são inibidos por essa sensação de segurança, o prazer gerado pelo trabalho em si acaba sendo despercebido e os fatores externos reduzem o desempenho dos servidores (GARCIA E GIACOMOSSI, 2014; PINK, 2010).

Como estratégia para gerir pessoas de acordo com suas competências e níveis de motivação, Landsberg (2015) apresenta a matriz *Skill / Will* ou Competência / Vontade (em tradução livre). A proposta diz que ao ter vontade e competência no desenvolvimento de determinada atividade ou tarefa é possível alcançar os resultados desejados. Porém, caso um desses fatores estiver em baixa, o resultado pode ser comprometido (CRUZ, 2016).

**Figura 4:** Matriz Competência / Vontade



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Landsberg (2015).

Landsberg (2015) identifica quatro cenários em sua matriz, definindo uma estratégia para cada situação:



1. Competência baixa e vontade baixa: direcionar e acompanhar a pessoa no decorrer da atividade, oferecendo o passo a passo e elogios de modo a aumentar a motivação intrínseca;
2. Competência baixa e vontade alta: a estratégia é guiar a pessoa durante a execução da atividade, ensiná-la e treiná-la;
3. Competência alta e vontade baixa: identificar o que desmotiva a pessoa e reverter a sentimento, com incentivos de motivação intrínseca;
4. Competência alta e vontade alta: cenário ideal, a estratégia proposta é a delegação da atividade.

Para estabelecer a melhor estratégia a ser utilizada, tem-se que diagnosticar a competência e a vontade de cada pessoa em relação à atividade, visto que para atividades diferentes uma mesma pessoa pode apresentar diferentes diagnósticos. Também se deve reconsiderar a estratégia utilizada, pois com o decorrer da atividade, a motivação assim como a competência pode variar e por último é importante o *feedback* para a equipe (LANDSBERG, 2015).

#### **4. MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA**

A motivação é em sua essência psicológica, interna ao ser humano. Assim, um indivíduo se automotiva de acordo com seus sentimentos e necessidades (Bergamini, 2018). Mas é possível estimular a motivação em um indivíduo, seja por incentivos como recompensas e benefícios ou por estímulos que despertem o interesse interno da pessoa em determinada tarefa (PINK, 2010).

Pink (2010) relaciona a motivação extrínseca e intrínseca com atividades algorítmicas e heurísticas. O autor explica que atividades algorítmicas são aquelas em que se segue um conjunto de instruções para chegar a um resultado, são tarefas repetitivas e sem a necessidade de criatividade para realizá-las. Já as atividades heurísticas não possuem instruções, assim há que pensar e ser criativo, realizar testes até chegar ao resultado almejado.

O autor menciona que a motivação extrínseca, por meio de recompensas e prêmios, funciona bem para atividades algorítmicas, de modo a incentivar a que se realize um trabalho repetitivo o mais rápido possível. Já para atividades heurísticas, a motivação intrínseca é a que reflete melhor resultado, pois o interesse pela atividade é fundamental nesse caso.

## 5. MÉTODO

Este estudo utiliza o método qualitativo explicativo (Yin, 2016) e aborda a pesquisa por meio de duas fontes de evidência: questionários e revisão de literatura. Tendo como objetivo explicar o problema de pesquisa contextualizado em uma situação real, realiza-se um estudo de caso que tem como unidade de análise uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação.

A Fundação possuía 346 servidores públicos ativos, sendo 81 gestores identificados pelos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) que variam nas categorias de 101.1 a 101.4. Destaca-se que as funções DAS 101.5 e 101.6, por se tratar de cargos superiores, não lidando diretamente com a equipe de trabalho, não foram analisadas.

Para identificar as eventuais diferenças na percepção sobre a motivação no trabalho foram aplicados questionários, um para gestores e outro para servidores que não ocupam cargo de gestão. Os questionários foram compostos por 15 perguntas de múltipla escolha, elaboradas pelo autor, com base nas teorias e nos conceitos da motivação. Todas as perguntas contavam com a opção de resposta “outros” para respostas de forma descritiva. Os questionários foram aplicados por meio online, a serem respondidos individualmente por cada servidor, utilizando a ferramenta *Google forms* do Google para confecção de formulários.

Com base na análise e comparação das respostas dos servidores com os padrões de comportamento apontados nas teorias da motivação tornou-se possível verificar a percepção quanto à motivação dos servidores e gestores. Em seguida, compararam-se as respostas dos servidores com a dos gestores e com a literatura. Assim, promoveu-se a identificação das estratégias motivacionais mais adequadas ao contexto.

## 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os questionários utilizados como fonte de evidência foram enviados a 81 servidores gestores e 250 servidores geridos. O retorno obtido foi de 51 (63%) e 122 (49%) respostas, respectivamente.

As perguntas dos questionários foram elaboradas com base nas teorias e conceitos da motivação.

A discussão das respostas se dá por blocos de perguntas, relacionados aos estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho; tipos de atividades atrativas *versus* realizadas no trabalho e perfil dos servidores; equipe de trabalho e papel do líder; e metas e motivação.

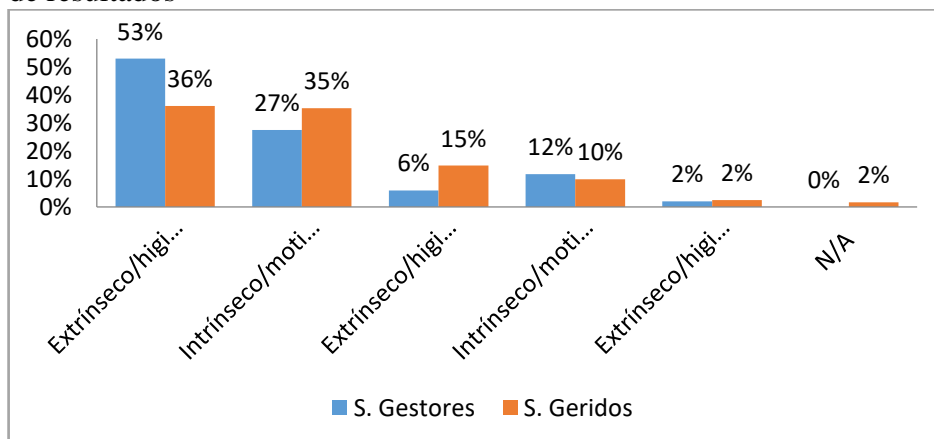
## 6.1 ESTÍMULOS E NECESSIDADES RELEVANTES NO AMBIENTE DE TRABALHO

As perguntas relacionadas aos estímulos e necessidades relevantes no ambiente de trabalho são as de número 1 a 3, sendo a 1. O que estimula o desempenho e a entrega de resultados dos servidores públicos da sua equipe? 2. O que mais motiva os servidores públicos da sua equipe para ir ao trabalho todos os dias? 3. O que é mais relevante no trabalho?

Os estímulos e necessidades associados às perguntas se relacionam as teorias da Hierarquia das Necessidades, dos Dois Fatores, das Necessidades Socialmente Adquiridas e aos conceitos de motivação intrínseca e extrínseca.

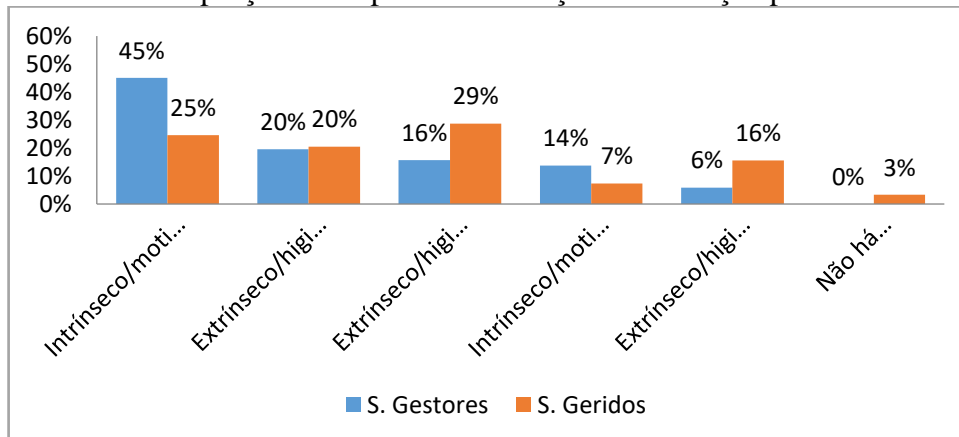
As respostas dos questionários, em sua maioria, quando perguntado sobre o estímulo ao desempenho e entrega de resultados, estiveram relacionadas aos fatores extrínsecos sociais e intrínsecos de autorrealização, sendo que para os gestores, os extrínsecos sociais se destacaram com mais de 50% das respostas. Porém, quando a pergunta é relacionada ao que motiva o servidor a ir ao trabalho a proporção se inverte. A maioria dos gestores respondeu com fatores intrínsecos de autorrealização, já os servidores geridos permaneceram divididos entre fatores de autorrealização e os extrínsecos sociais, e ainda houve destaque para os fatores extrínsecos fisiológicos.

**Gráfico 1:** Proporção de respostas em relação aos estímulos para desempenho e entrega de resultados



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2:** Proporção de respostas em relação a motivação para ir ao trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

A teoria do Tipo I e Tipo X relaciona a pessoa que se orienta por fatores extrínsecos, ou seja, que realiza o trabalho pensando nas recompensas e não no trabalho. A teoria dos Dois Fatores ainda explica que os fatores higiênicos não motivam de fato, mas previnem a desmotivação ou insatisfação no trabalho.

Para a teoria da Hierarquia das Necessidades, a necessidade social é extrínseca e deve ser atendida para que depois as necessidades de estima e autorrealização se manifestem. A necessidade fisiológica é relacionada as condições de sobrevivência e é a primeira necessidade que da base para as demais e são associadas ao ambiente de trabalho e salário, tendo destaque nas respostas dos servidores, quando perguntado o que motiva a ir ao trabalho.

A autorrealização, característica dos fatores intrínsecos e motivacionais, é a mais alta das necessidades, conforme teoria da Hierarquia das Necessidades, e incluem vontade de crescimento profissional, autodesenvolvimento e senso de responsabilidade. A teoria do Tipo I e Tipo X trata a pessoa que se orienta por fatores intrínsecos como do tipo I, a qual prevalece a vontade de trabalhar pelo que o trabalho oferece, tendo necessidade de constante melhoria pessoal e do trabalho e prezam pelo reconhecimento.

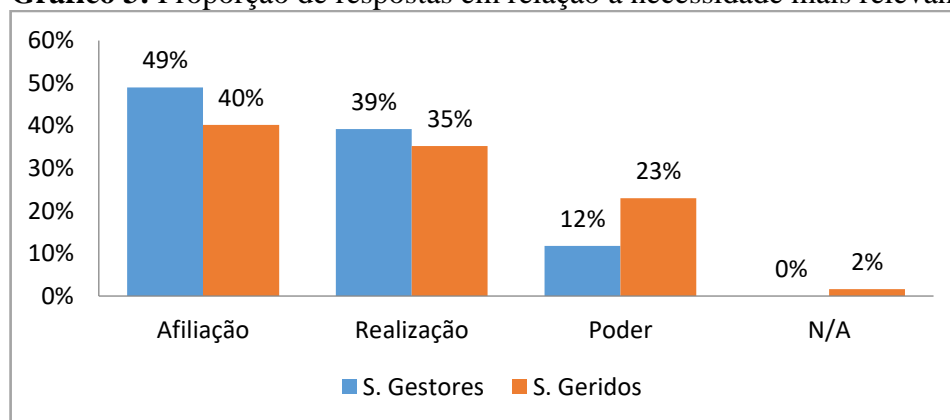
Nesse sentido, identifica-se que a maioria dos servidores gestores percebem os servidores geridos com perfil de pessoas que vão ao trabalho com o intuito de autodesenvolvimento e responsabilidade com o trabalho. Em relação à entrega dos resultados, o estímulo se traduz no âmbito social, para manter o bom relacionamento com o chefe e a equipe. A maioria dos servidores geridos, por outro lado, mostrou que a ida ao trabalho faz parte dos fatores de sobrevivência, como salário. Já as entregas de

resultados são pautadas por aspectos sociais ou por oportunidade de crescimento.

Quando perguntado sobre o que é mais relevante no ambiente de trabalho, a maioria dos servidores gestores e dos geridos identificaram respostas relacionadas às necessidades de afiliação e de realização. A necessidade de afiliação é relacionada ao emocional e ao convívio social, podendo, inclusive, relacionar-se com a necessidade social da teoria da Hierarquia das Necessidades, como uma necessidade extrínseca, na qual é mais importante para o indivíduo ter um bom relacionamento com a equipe do que o trabalho em si.

Já a necessidade de realização se traduz na vontade de melhora constante e de assumir responsabilidades, podendo ser relacionada com a necessidade de autorrealização da teoria da Hierarquia das Necessidades, como uma necessidade intrínseca. A necessidade de poder foi a menos identificada nas respostas, tanto por servidores gestores como geridos. Porém, deve-se considerar que o gestor já tem um certo poder de decisão devido ao cargo que ocupa. Portanto, a necessidade de poder não seria relevante no momento.

**Gráfico 3:** Proporção de respostas em relação a necessidade mais relevante no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que não há uma tendência fixa por estímulos e necessidades extrínsecas ou intrínsecas. É possível avaliar o cenário por meio da teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, pois diz que cada pessoa é influenciada por um determinado fator em determinada situação, sendo que em outro momento, perante um contexto diferente, outro fator pode ser mais relevante (Oliveira, 2009).

Assim, entende-se que cada indivíduo ou grupo de indivíduos, dependendo do contexto que estão inseridos, podem variar sua necessidade do momento, cabendo ao

gestor, identificar a necessidade e trabalhar para que seja atendida, visando a motivação do indivíduo ou da equipe e consequente a melhora nos resultados.

## **6.2 TIPOS DE ATIVIDADES ATRATIVAS *VERSUS* REALIZADAS NO TRABALHO E PERFIL DOS SERVIDORES**

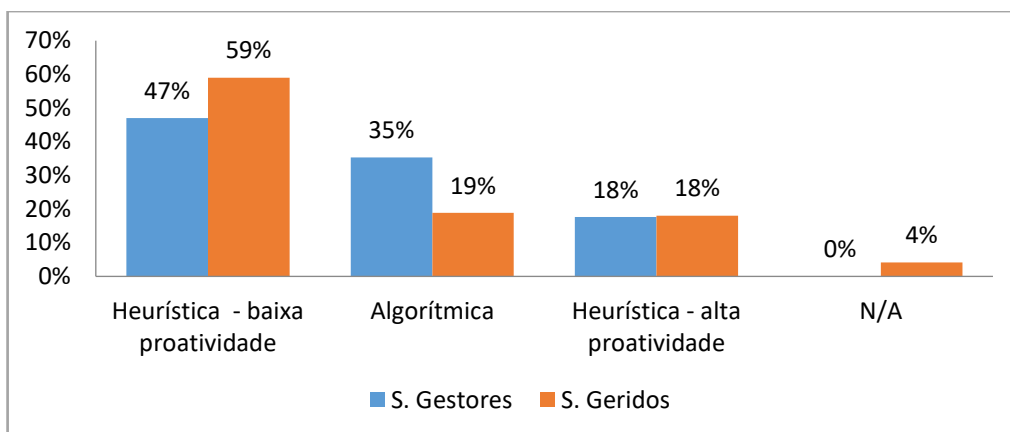
As perguntas relacionadas aos tipos de atividades mais atrativas e as realizadas no trabalho são as de número 4 a 7. Sendo, 4. Que tipos de atividade são mais atrativas para os servidores públicos da sua equipe? 5. Como são as atividades do seu setor? 6. No seu setor, ao realizar uma tarefa, qual é a tendência dos servidores públicos da sua equipe? 7. Para que uma tarefa seja executada no seu setor, o que é mais comum?

A teoria X identifica o funcionário como àquele que não gosta de trabalhar e realiza as tarefas por obrigação. As atividades que são de fácil execução e que não exigem iniciativa ou criatividade seriam as mais adequadas para esse perfil, sendo essas as atividades algorítmicas. As pessoas com perfil da teoria X tendem a ser motivadas por fatores extrínsecos, como recompensas e salário. A teoria Y, por outro lado, reconhece o trabalhador como alguém que gosta de trabalhar, sendo as atividades heurísticas as mais compatíveis com esse perfil. As pessoas com perfil da teoria Y tendem a ser motivadas por fatores intrínsecos, como reconhecimento e confiança.

Na análise das respostas, quanto aos tipos de atividades atrativas e as executadas no trabalho, considerou-se as atividades heurísticas como de baixa proatividade ou de alta proatividade, dependendo da escolha dos respondentes em relação a atividade que exija mais criatividade.

Quando questionado o tipo de atividade mais atrativa para os servidores da equipe, a maioria dos gestores e dos geridos se referiram a atividades heurísticas de baixa proatividade, sendo que um percentual relevante (35%) dos gestores também identificou atividades algorítmicas como atrativas para os servidores de sua equipe.

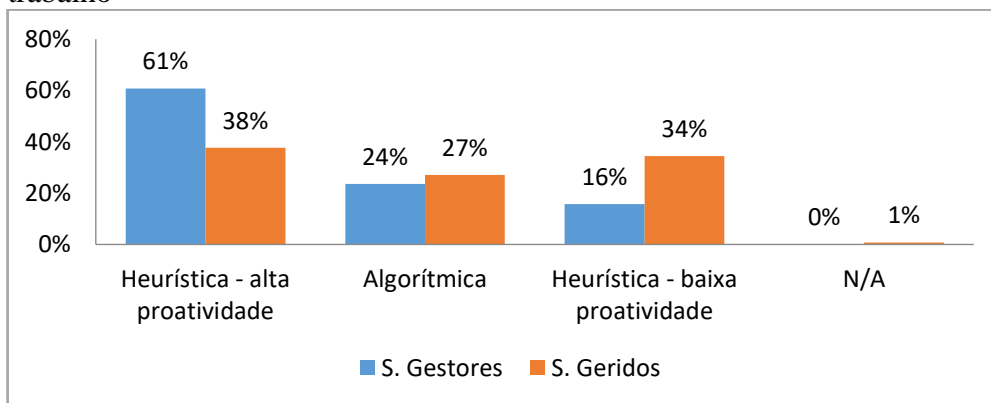
**Gráfico 4:** Proporção de respostas em relação aos tipos de atividades mais atrativas para servidores da equipe



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado sobre os tipos de atividades realizadas no setor de trabalho, a maioria dos gestores identificou atividades heurísticas de alta proatividade, enquanto os servidores geridos ficaram divididos entre as atividades heurísticas de alta proatividade e de baixa proatividade e uma proporção menor, em atividades algorítmicas.

**Gráfico 5:** Proporção de respostas em relação ao tipo de atividades realizadas no setor de trabalho

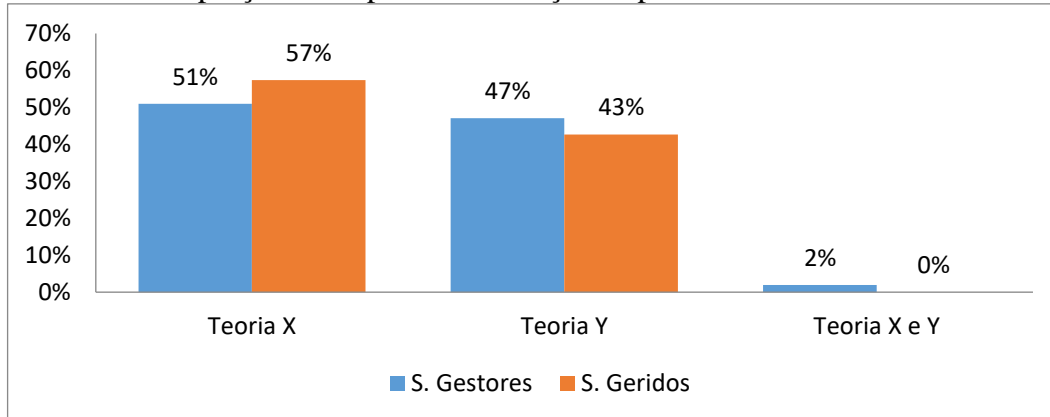


Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se uma dissonância nas respostas dos servidores gestores entre as atividades mais atrativas para os servidores da equipe e as atividades realizadas no setor. A maioria dos gestores diz que atividades heurísticas de baixa proatividade ou algorítmicas são mais atrativas, mas as atividades do setor são heurísticas de alta proatividade. Já para os geridos, a preferência e a realidade são similares, sendo a percepção do grupo por atividades variadas. Para verificar o perfil dos servidores geridos, quanto a teoria X e a teoria Y, foi perguntado sobre a atitude dos servidores da equipe

frente às tarefas. A maioria das respostas, tanto dos servidores gestores como dos geridos, foram mais relacionadas ao perfil X, porém a diferença de proporção para as respostas relacionadas ao perfil Y foi baixa.

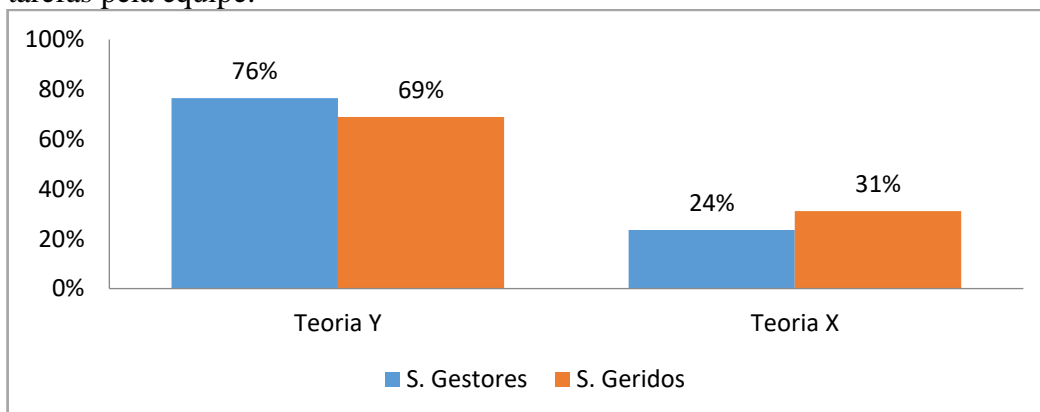
**Gráfico 6:** Proporção de respostas em relação ao perfil do servidor ao realizar uma tarefa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado sobre a atitude do chefe em relação à execução das tarefas pela equipe, a maioria dos servidores gestores e dos geridos identificaram respostas relacionadas ao perfil da teoria Y.

**Gráfico 7:** Proporção de respostas em relação ao perfil do chefe com a execução das tarefas pela equipe.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que as respostas dos servidores gestores e geridos estão alinhadas, mas ambos os grupos sugerem que os servidores geridos são identificados como perfil da teoria X, enquanto o modelo de gestão dos gestores corresponde ao perfil da teoria Y. Nesse sentido, há uma divergência, pois se infere que o servidor gerido não gosta de trabalhar e realiza suas tarefas por obrigação, enquanto o gestor o trata de forma contrária, criando uma lacuna na forma de motivação.



Vale dizer que há uma quantidade significativa de servidores geridos que identificam seu perfil como da teoria Y, o que, nesse caso, estaria alinhado ao perfil dos gestores, possibilitando um encontro de ideias e estratégias para motivação.

Ao relacionar o perfil dos servidores com o tipo de atividade realizada no setor, observa-se que servidores do perfil da teoria Y apreciam atividades heurísticas e os servidores do perfil da teoria X preferem atividades algorítmicas, o que confirma as teorias sobre o tema. Nesse contexto, as estratégias de motivação extrínseca funcionam melhor para os servidores com perfil da teoria X, pois é comum que, por não terem interesse no trabalho, realizem atividades algorítmicas, que podem ser monótonas.

Igualmente, estratégias de motivação intrínseca e que valorizem o reconhecimento pelo trabalho atuam bem para os servidores com perfil da teoria Y, razão pela qual as atividades heurísticas são preferíveis.

### **6.3 EQUIPE DE TRABALHO E PAPEL DO LÍDER**

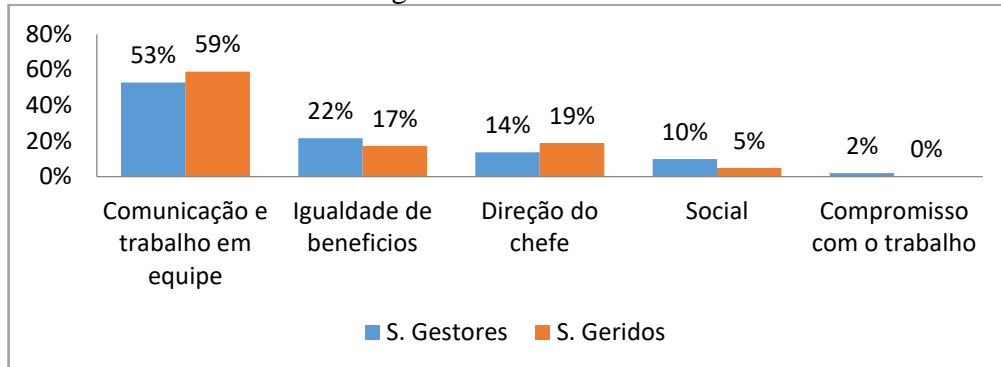
As perguntas relacionadas à equipe de trabalho e ao papel do líder ou gestor frente à equipe são as de número 8 a 12. Sendo, 8. O que é mais importante para garantir que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada? 9. Qual o papel do chefe com relação à equipe de trabalho? 10. Quando um bom trabalho é realizado por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe? 11. Quando uma atitude indesejada é realizada por um servidor, qual seria a atitude desejada de um chefe? 12. Qual a melhor atitude de um chefe ao identificar que um servidor não está motivado?

As condições para gerar motivação permeiam o comportamento da equipe, no que diz respeito às preferências e necessidades para o trabalho e o papel do gestor, na identificação e ação perante essas necessidades e preferências. Quando questionado aos servidores sobre o que é mais importante para que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada, a maioria identificou opções voltadas a comunicação em equipe.

Landsberg (2015) explica que a boa comunicação é essencial para o bom andamento do trabalho, o coordenado deve saber com clareza o que lhe é esperado e o que deve fazer. O autor enfatiza que a comunicação deve continuar durante e após a

execução de uma atividade, possibilitando o *feedback*, fator importante para o aumento de produtividade.

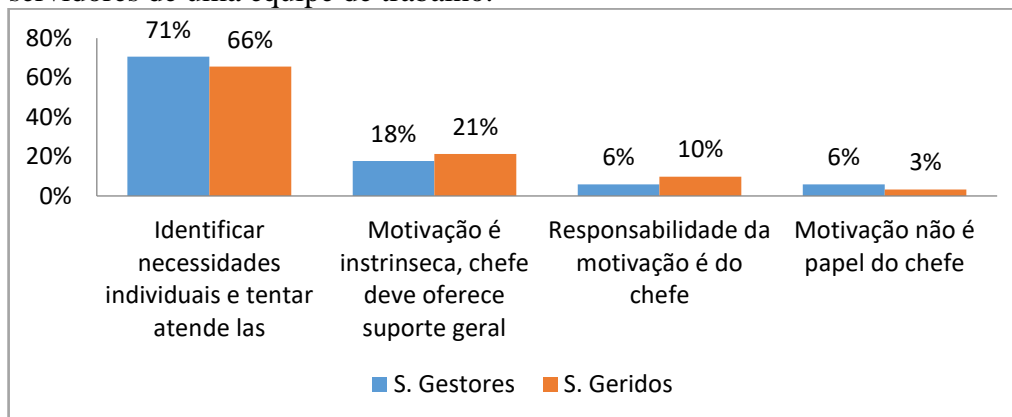
**Gráfico 8:** Proporção de respostas em relação ao fator importante para que uma equipe trabalhe de forma coesa e integrada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Bergamini (2018) menciona que cada indivíduo é diferente e tem suas próprias necessidades, sendo importante tratar cada um de forma singular de acordo com suas necessidades. O gestor ao identificar a necessidade de um indivíduo pode direcionar esforços de forma correta para atendê-las.

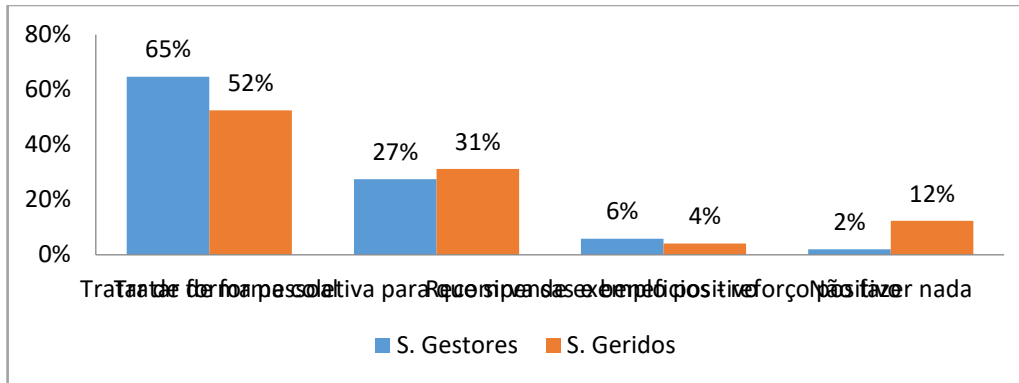
**Gráfico 9:** Proporção de respostas em relação ao papel do chefe na motivação de servidores de uma equipe de trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado sobre a atitude desejada do chefe quando um subordinado realiza um bom trabalho, a maioria dos servidores gestores e dos geridos indicaram que o ideal seria tratar de forma pessoal, com elogio e destaque para o trabalho. Outra opção de destaque, mas que não chegou à maioria, foi tratar a situação de forma coletiva para que sirva de exemplo positivo à equipe.

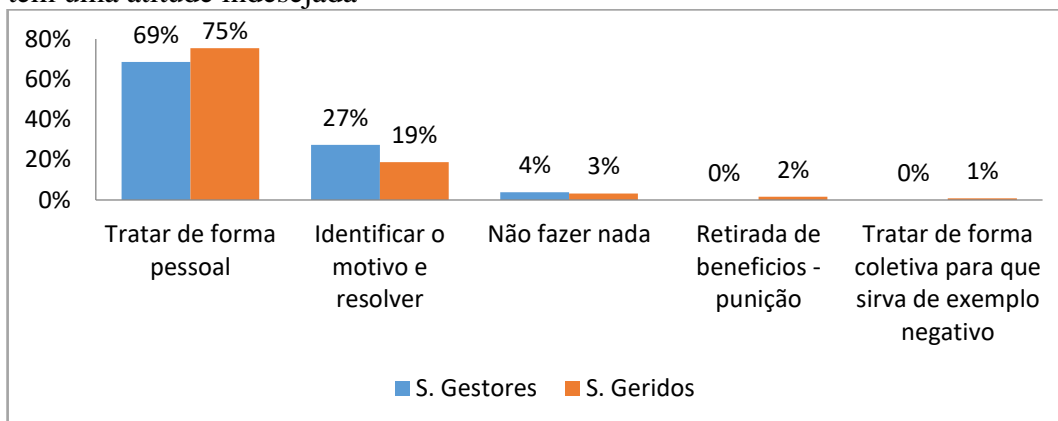
**Gráfico 10:** Proporção de respostas em relação a atitude desejado do chefe quando um subordinado executa um bom trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando a pergunta tratou sobre a atitude do chefe quando um subordinado tem uma atitude indesejada a maioria respondeu no sentido de tratar de forma pessoal. Ou seja, entende-se que no caso de uma atitude negativa por parte de um funcionário tanto gestores como geridos desprezaram atitudes que possam denegrir ou desestimular o servidor, com punição ou exposição aos colegas de trabalho.

**Gráfico 11:** Proporção de respostas em relação à atitude do chefe quando um subordinado tem uma atitude indesejada

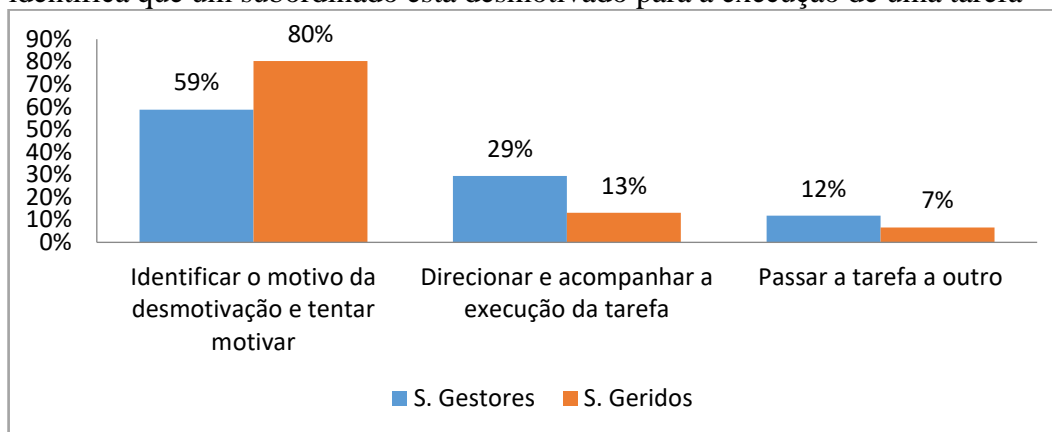


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado sobre a atitude do chefe quando identifica que um subordinado está desmotivado para a execução de uma tarefa, a maioria das respostas dos servidores gestores e dos geridos foi no sentido de identificar o motivo da desmotivação e tentar motivar o subordinado. Landsberg (2015), ao explicar a Matriz Competência/

Vontade, expõe a identificação do fator de desmotivação e proporcionar incentivos para motivação como uma estratégia no caso em que o subordinado tenha competência para executar a tarefa, mas esteja com vontade baixa. No caso de o subordinado estar com baixa vontade e não possua a competência para executar a tarefa a estratégia mais adequada, segundo o autor, seria de direcionar e acompanhar a pessoa no decorrer da atividade e destacar o bom trabalho como forma de motivação intrínseca. Essa estratégia também obteve uma quantidade significativa de respostas. Percebe-se que as respostas dos gestores e geridos vão ao encontro da teoria.

**Gráfico 12:** Proporção de respostas em relação à atitude desejada do chefe quando identifica que um subordinado está desmotivado para a execução de uma tarefa



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas dos servidores gestores e geridos estiveram alinhadas, sendo a proporção muito similar, o que facilita a elaboração e execução de estratégias voltadas à motivação dos servidores. Percebe-se que a visão sobre o papel do gestor na motivação dos servidores é bem estabelecida, Pink (2010) e Gomes (2009) explicam que o gestor é responsável por criar condições para que se realize o melhor trabalho possível.

#### 6.4 Metas e motivação

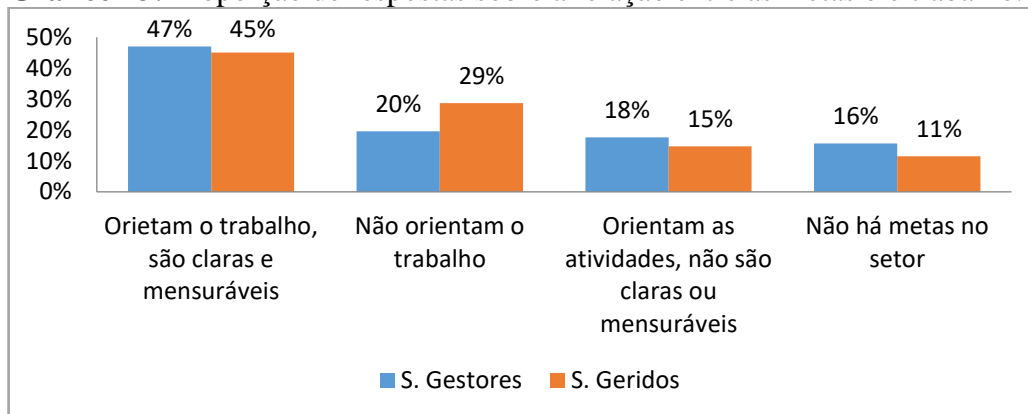
As perguntas relacionadas às metas e a motivação são as de número 13 a 15: 13. Como são as metas em relação ao trabalho? 14. Como são definidas as metas? 15. Qual o grau de dificuldade das metas?

A relação entre metas e motivação acontece quando é necessário estar motivado para alcançar um objetivo. As metas direcionam os pensamentos e as ações das pessoas, quando coletivas proporcionam a sensação de que os esforços de todos os membros de

uma equipe são direcionados para um mesmo objetivo, criando sinergia (Ribas e Salim, 2016), contribuindo para o atendimento de necessidades sociais e de pertencimento.

Quando perguntado aos servidores sobre a relação das metas com o trabalho, a maioria dos gestores e dos geridos identificaram que as metas orientam os afazeres. Porém, um percentual dos indagados, principalmente dos servidores geridos, informaram que, muitas vezes, as metas não orientam o trabalho, pois não são claras ou mensuráveis e inclusive alguns informaram que não há metas no setor em que trabalham.

**Gráfico 13:** Proporção de respostas sobre a relação entre as metas e o trabalho.

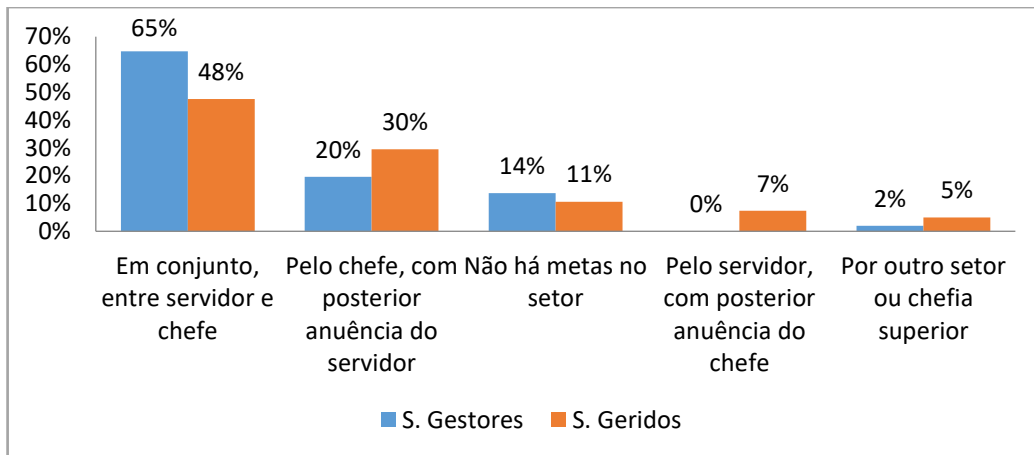


Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre a definição das metas, a maioria dos servidores gestores e geridos informaram que as metas são definidas em conjunto entre servidor e chefe, o que vai ao encontro da Teoria da Fixação de Metas/objetivos, que diz que as metas devem ser compartilhadas com o propósito de que o servidor sinta-se parte da elaboração do planejamento do setor, incentivando seu comprometimento com a meta e com a equipe.

É interessante observar que parte dos servidores geridos (30%) identificaram que as metas são estabelecidas pelo chefe com posterior anuência do servidor. Nesse caso, o controle da meta seria do chefe e o servidor gerido não teria parte em sua definição, ou seja, não é passada a sensação de pertencimento da meta para o servidor.

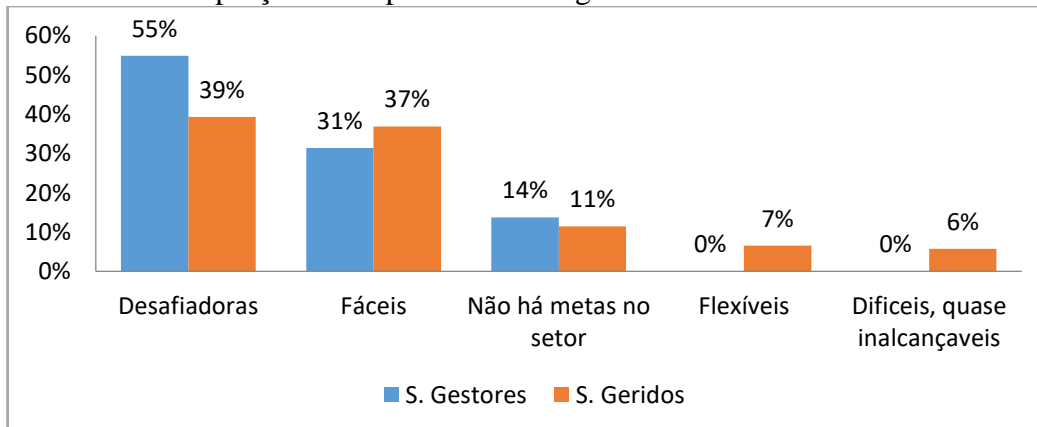
**Gráfico 14:** Proporção de respostas sobre quem define as metas de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando indagado sobre o grau de dificuldade da meta, a maioria dos servidores as identificou como desafiadoras, já os servidores geridos ficaram entre desafiadoras e fáceis. A Teoria da Fixação de Metas/objetivos diz que uma característica para que a meta seja motivadora é ser desafiadora e alcançável. Uma meta fácil não prende a atenção e a energia dos servidores no trabalho, já uma meta difícil, quase que inalcançável, pode desmotivar o servidor. O ideal são metas interessantes, realistas e de acordo com as capacidades dos servidores (RIBAS, 2011; RIBAS E SALIM, 2016).

**Gráfico 15:** Proporção de respostas sobre o grau de dificuldade da meta



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que as respostas dos servidores gestores e geridos são alinhadas. Porém, há diferença de proporção em alguns casos, como sobre a definição das metas e o seu grau de dificuldade. Para que as metas cumpram seu papel de direcionar as ações dos servidores e serem atrativas e motivacionais é importante que sejam claras, mensuráveis, desafiadoras, alcançáveis e compartilhadas (RIBAS, 2011).

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao responder o problema de pesquisa, foi identificado que a percepção de servidores gestores e geridos, quanto à motivação de servidores públicos, difere em alguns pontos e se encontram em outros. Sendo que em alguns aspectos a motivação é voltada para fatores extrínsecos e em outros para fatores intrínsecos.

Vale dizer que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg pressupõe que os fatores extrínsecos, também chamados de higiênicos, evitam a desmotivação, mas não motivam. Já os fatores intrínsecos ou motivacionais promovem a motivação interior, que é a mais duradoura. No entanto, percebe-se que, ao definir motivação como o que move um indivíduo ou um conjunto de pessoas para realizar uma ação, tanto fatores extrínsecos como intrínsecos são relevantes, mesmo que os extrínsecos por curto prazo e os intrínsecos por longo prazo.

Ainda, de acordo com Pink (2010) e Landsberg (2015), a estratégia de qual fator estimular para motivar a equipe depende do perfil e competência da pessoa e do tipo de atividade que lhe é passada, pois há momentos em que uma pessoa precisa de motivação para atividades imediatas e não interessantes e outros momentos a mesma pessoa pode necessitar de motivação para exercer outro tipo de atividade.

É notável que os servidores gestores, na maioria dos casos, enxergam os servidores geridos como de um perfil que se comporta conforme fatores extrínsecos de motivação, com o perfil tipo X da teoria Tipo I e Tipo X, de Pink (2010), voltado principalmente para necessidades sociais. Ou seja, que se comportam levando em consideração o grupo em que estão inseridos, sendo importante não ter desafetos e ter o sentimento de inclusão e aceitação perante o grupo.

No grupo dos gestores foi identificado fatores intrínsecos de motivação, sendo a busca por atividades de maior complexidade e autorrealização. Já os servidores geridos ficam bem divididos entre os dois fatores, conforme suas respostas. Percebe-se uma tendência para fatores extrínsecos de motivação tanto na sua orientação como no seu comportamento, nos quais fatores extrínsecos, sociais e fisiológicos se dividem com fatores intrínsecos de autorrealização.

Tratando do ambiente de trabalho e do papel do chefe na motivação dos servidores, gestores e geridos, estão bem alinhados, sinalizando a necessidade de comunicação entre a equipe e entre o chefe e a equipe. Além de ambos identificarem que o chefe possui um perfil voltado a confiança nos servidores, conforme teoria Y e que deve

identificar as necessidades dos geridos e tentar atendê-las promovendo a motivação, o que vai ao encontro das teorias. Em relação às metas de trabalho, servidores gestores e geridos também estão de acordo com suas funções, discordando apenas no nível de dificuldade das metas.

Constata-se que fatores extrínsecos de motivação, no caso do serviço público, podem gerar uma supervalorização da segurança prejudicando a motivação para o trabalho. Constatou-se também que é importante verificar as necessidades dominantes da equipe para montar as melhores estratégias para motivá-los.

De modo a contribuir com a gestão de pessoas da fundação, unidade de análise, sugere-se como estratégia para criar um ambiente propício à motivação de servidores públicos, que sejam realizados estudos e treinamentos com os gestores da organização sobre incentivos intrínsecos e extrínsecos de motivação e sua aplicação de acordo com as necessidades e perfil dos servidores. Visto que os gestores aparentam ter uma discordância entre a forma com que incentivam os servidores geridos com a forma com que os percebem.

É adequado estabelecer incentivos institucionais de motivação extrínseca, como dias de folga e prêmios nos casos do cumprimento de tarefas ou de metas para estimular os servidores com perfil tipo X, que se motivam por fatores extrínsecos, que foram maioria, conforme os resultados da pesquisa.

Já para os gestores que se mostraram do perfil tipo I ou perfil Y, da teoria dos Dois Fatores, que se motivam por fatores intrínsecos, seria interessante estabelecer mecanismos de valorização de trabalho por reconhecimento e oferecimento de novas atribuições, conforme o desempenho de cada um. Além de oportunizar o desenvolvimento pessoal por meio de cursos relevantes em sua área de atuação, participação em eventos conceituados ou outros que promovam o desenvolvimento pessoal e demonstrem o valor que o servidor tem para a organização.

É importante destacar que apesar da análise dos resultados levar em consideração a maioria das respostas em cada pergunta, cada indivíduo apresenta um perfil de comportamento e tem suas necessidades dominantes. Um gestor ao motivar sua equipe deve levar em consideração cada pessoa, estabelecendo uma estratégia para incentivar cada um, na busca de motivar e alcançar resultados positivos para a organização e consequentemente para a sociedade.

Apesar do estudo ter foco na percepção de motivação de servidores públicos, os conceitos e teorias exibidas e suas relações aplicam-se de forma geral a qualquer



organização. Assim, espera-se que este trabalho contribua com a gestão de pessoas das entidades e órgãos da Administração Pública e do setor privado, no que couber, e com a reflexão do papel do gestor na motivação da equipe.

Destaca-se que a pesquisa é limitada, em vista de sua aplicação a uma única entidade da Administração Pública Federal. Para que seja possível ter um panorama das percepções sobre motivação na Administração Pública seria necessário expandir o número de unidades de análises, com uma amostra maior de servidores públicos de diversos órgãos e entidades.

## **BIBLIOGRAFIA**

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. São Paulo, SP: 7º ed. Atlas, 2018.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. *Motivação no Serviço Público*. Porto Alegre, RS. Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CRUZ, Felipe. *A Matriz “Competência X Vontade” como Ferramenta para Gestão de Equipes*, 2016.

FERREIRA, André, et al. *Teorias de Motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade*. XIII SIMPEP - Bauru, SP, 2006.

FILHO, Antonio Alves e ARAÚJO, Maria Arlete D. *Teoria das Expectativas: uma análise da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil*. aR. FARN, Natal, v.1, n,1, p. 57-68, 2001.

GARCIA, Ricardo A. M. G.; GIACOMOSSI, Michelli. *Motivação no setor público: um desafio para uma administração pública eficiente*, 2014.

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

GOMES, Lenice A; KLEIN, Fabio A.; MASCARENHAS, André, O. *Motivação, Satisfação Profissional e Evasão no Serviço Público: O Caso da Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Revista Administração Pública, v. 50, n. 1, pág. 17-39, 2016.

LANDSBERG, Max. *The Tao of Caching: Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*. Londres, Inglaterra. Profile Books LTD. 2015.

LIMA K.; NETO L. *A Relação entre Motivação e Comportamento Organizacional e sua Relevância para a Gestão Pública: uma Abordagem Teórica*. Contribuição para Gestão Pública, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

OLIVEIRA, Eric Thiago de. Teoria R.A.P - Realização, Afiliação e Poder. Artigos, 2009.

RIBAS, Andreia L.; SALIM, Cassiano R. *Gestão de Pessoas para Concursos*. Brasília: 4º ed. Alumnus, 2016.

RIBAS, Raul. *A Motivação Empreendedora e as Teorias Clássicas da Motivação*. Caderno de Administração, PUCSP, v.5, n.1, 2011.

GOMES, Lenice Alvim. *Papel do Líder na Motivação da Equipe: A Árdua Tarefa de Motivar e Manter-se Motivado*. Artigos, 2009.

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

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

YIN, Robert K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora, 2016.