

LUIZ MÁRIO RIBEIRO SILVA

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ONDE O GESTOR PODE ATUAR?

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Cefor como parte das exigências do curso de Especialização em Gestão Pública do Legislativo.

Brasília
2010

1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO

Título: Motivação no serviço público: onde o gestor pode atuar?

Autor: Luiz Mário Ribeiro Silva

Instituição: Coordenação de Pós-Graduação do Cefor – Câmara dos Deputados

Data: ??/??/2010

Orientador: ??

Resumo:

O estudo tratará do tema da motivação e da liderança no âmbito do serviço público e tem como objetivo verificar que fatores são significativos para a motivação dos servidores públicos da Câmara dos Deputados, e ainda quais são as possibilidades de intervenção dos respectivos gestores. A pesquisa, feita por meio de questionário envolvendo questões fechadas de múltipla escolha, opções a serem priorizadas e escala tipo Likert, será desenvolvida junto aos servidores das áreas de apoio administrativo dos órgãos que compõem a Diretoria Legislativa (CONLE, CONOF, CEDI, DETAQ e DECOM). A partir dessas informações, pretende-se identificar de que ações o gestor público pode lançar mão para atuar na motivação de sua equipe.

2. APRESENTAÇÃO

Ingressar no serviço público após alguns anos de trabalho na iniciativa privada me trouxe perspectivas e experiências bastante diversas sobre vários temas. Após concluir o curso de Engenharia de Produção na USP, trabalhei em São Paulo numa empresa familiar que importava e distribuía tratores e empilhadeiras. Já em Brasília, trabalhei num distribuidor de veículos GM. Posteriormente, por meio de concurso público, trabalhei como engenheiro na UnB. Após quase três anos, voltei à iniciativa privada, desta vez trabalhando para uma multinacional, sediada em São Paulo, no que se chamava de “operação remota”, pois meu local de trabalho era dentro de uma grande fábrica de refrigerantes em Brasília. E desse trabalho, de volta ao serviço público, primeiramente num cargo de nível médio no MPDFT e, por fim, como analista na Câmara dos Deputados, onde exerci a coordenação da Secretaria Executiva do Conselho de Altos Estudos e, atualmente, a direção da Coordenação de Apoio Administrativo da Consultoria Legislativa.

Refletindo sobre as diferenças existentes entre o trabalho na iniciativa

privada e no serviço público, um dos temas que mais chama a atenção pelos aspectos peculiares de que se reveste é a motivação: na iniciativa privada, existe uma competição no mercado de trabalho que exige dos profissionais uma permanente atualização e busca da excelência em seu desempenho, o que, de certa forma, facilita o papel do líder, que deve apenas direcionar os esforços e atenções de sua equipe. Já no serviço público, o instituto da estabilidade, que certamente tem seu valor e existe para resguardar a administração e os servidores de arbitrariedades, parece agir, em muitos casos, de maneira inibidora sobre a motivação e o desempenho desses mesmos servidores. Nesse caso, qual é o papel do líder no setor público? O que ele pode e deve fazer com relação a sua equipe? Seria possível afirmar que os desafios com que se deparam esses líderes são mais complexos do que os da iniciativa privada? A busca de respostas para essas questões motivou a elaboração do presente projeto.

3. PROBLEMA

O que motiva alguém a trabalhar bem, a ter um bom desempenho no cumprimento de suas obrigações, a colaborar com seus colegas de trabalho?

Essas questões passaram a ser estudadas de modo mais metódico no momento em que a cresceu a preocupação com a organização e o gerenciamento das empresas e de outras organizações, de maneira geral. Historicamente, podemos situar os primeiros esforços nesse sentido no final do século XIX e começo do século XX, e desde então a busca pelo conhecimento nesse campo não cessou, ao contrário, tem recebido cada vez mais atenção e interesse, por parte de acadêmicos e administradores.

Se, por um lado, o século XX consolidou a sociedade industrial, ele não chegou ao final sem o surgimento de sua sucessora, que chamamos de sociedade da informação ou do conhecimento. A tecnologia digital e suas aplicações no campo da informação, a possibilidade de comunicação instantânea e do deslocamento a grandes distâncias, tudo isso forjou a sociedade do conhecimento e sua irmã-gêmea, a globalização.

Ironicamente, todos esses avanços tecnológicos, toda essa instantaneidade, não trouxeram para a sociedade mais tempo livre. Ao contrário, o ser humano parece correr cada vez mais para colocar-se à altura das ferramentas que ele mesmo criou, e isso tem como consequência uma competitividade cada vez mais acirrada no mundo profissional.

Esse quadro, que é claramente verificado no âmbito da iniciativa privada,

tem reflexos também no serviço público: a sociedade, mais informada, mais exigente com relação a seus direitos, e com parâmetros comparativos dados pela iniciativa privada, exige cada vez mais das instituições e dos servidores públicos.

Mas há diferenças profundas entre o trabalho na iniciativa privada e no serviço público, das quais a mais importante talvez seja o instituto da estabilidade. A simples possibilidade de vir a perder o emprego estimula grande parte dos trabalhadores privados a buscarem uma capacitação contínua, e um desempenho acima da média (se não pelo bem da empresa, ao menos para cair nas graças de sua chefia...); já para muitos dos trabalhadores do serviço público, a estabilidade parece ser um porto seguro que, uma vez alcançado, equivale a um passe-livre para a mediocridade. E nessa situação, o que pode fazer o gestor? Quais suas alternativas de ação e seus limites?

Diante desse quadro, propomo-nos a buscar respostas para as seguintes questões neste trabalho:

a) Que fatores são significativos analisar quando se trata da motivação dos servidores públicos, tendo em vista sua situação peculiar com relação aos trabalhadores da iniciativa privada?

b) Em que pontos o líder ou gestor público pode atuar para estimular a motivação de sua equipe?

4. OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa proposta por este projeto é estudar os temas da liderança e da motivação no contexto da administração pública no Legislativo. Especificamente, pretende-se avaliar que fatores são significativos para a motivação dos servidores públicos da Câmara dos Deputados, considerando-se as áreas de apoio administrativo dos órgãos que compõem a Diretoria Legislativa (CONLE, CONOF, CEDI, DETAQ e DECOM). A partir dessas informações, pretende-se também identificar de que ações o gestor público pode lançar mão para atuar na motivação de sua equipe.

5. JUSTIFICATIVA

Ainda hoje muitos se perguntam se a Administração é realmente uma ciência; isso, em grande parte, pode ser atribuído ao pouco tempo decorrido desde que se iniciaram os estudos aprofundados sobre o tema, utilizando métodos científicos. E quando se fala de Administração Pública, fica ainda mais patente o grande campo aberto para aqueles que desejam descobrir novos

conhecimentos, pois os maiores avanços se fizeram, até agora, no campo das instituições privadas.

Especificamente, espera-se, com esta pesquisa, tratar das seguintes questões: que fatores são significativos analisar quando se trata da motivação dos servidores públicos, tendo em vista sua situação peculiar com relação aos trabalhadores da iniciativa privada? Em que pontos o líder ou gestor público pode atuar para estimular a motivação de sua equipe?

A proposta de estudar os temas de motivação e liderança nas instituições públicas traz em si um desafio e uma esperança: o desafio de adentrar em terreno pouco explorado, com o risco de contar com poucos autores que indiquem caminhos a serem seguidos, e a esperança de, ao final do trabalho, apresentar uma contribuição inédita e útil para o campo do serviço público, que possa ajudar os gestores públicos no desempenho de suas tarefas.

Outro aspecto a se destacar é o potencial alcance de um trabalho feito considerando a especificidade de uma casa legislativa: quando se trata de pesquisas sobre o trabalho em instituições públicas, o mais comum é encontrarmos produções intelectuais sobre instituições ligadas ao Poder Executivo, e raramente trabalhos sobre o Poder Legislativo. Dentre as razões que podemos supor para esse fato, consideramos que a principal é o grande número de instituições e servidores ligados ao Poder Executivo nas três esferas de governo. No entanto, uma pesquisa que desenvolva conhecimento levando em consideração os aspectos específicos das casas legislativas poderá trazer contribuições para a gestão das casas legislativas municipais e estaduais de todo o país, além das duas federais.

Assim, com base na realidade da Câmara dos Deputados, pretende-se buscar respostas às questões mencionadas anteriormente, mas se prender excessivamente aos aspectos locais, de maneira a que o conhecimento obtido possa ser útil a toda Casa Legislativa brasileira.

6. REVISÃO DA LITERATURA

Na elaboração do trabalho proposto, pretende-se utilizar os conceitos sobre motivação propostos por Maslow e Herzberg, e também os conceitos de liderança propostos por Bergamini.

Nascido na primeira década do século XX, Abraham Maslow notabilizou-se por desenvolver a teoria conhecida como hierarquia das necessidades. Segundo essa teoria, o ser humano tem cinco níveis de necessidades, cuja representação

sob a forma de pirâmide já se tornou clássica.

De acordo com Maslow, o homem busca atender sempre as necessidades mais básicas, no sentido literal da palavra, ou seja, aquelas que estão colocadas mais próximas à base dessa pirâmide; quando essas necessidades já estão razoavelmente satisfeitas, começa a haver preocupação em satisfazer as necessidades do nível imediatamente superior, e assim sucessivamente. Em suas próprias palavras, “the appearance of one need usually rests on the prior satisfaction of another” (Maslow, 1943, p. 370).

Em termos da psicologia aplicada ao trabalho, até meados do século XX houve a predominância do determinismo behaviorista, ou comportamentismo, cujo objetivo é “a predição e o controle do comportamento” (“the prediction and control of behavior”; Watson, 1913, p. 158), nas palavras de John B. Watson, um dos pais do behaviorismo. Segundo essa corrente da psicologia, o comportamento humano é condicionado por estímulos externos. As idéias de Maslow e de outros pensadores do chamado humanismo na psicologia aparecem, portanto, como um contraponto a essa concepção, e continuam até hoje encontrando larga aplicação no mundo do trabalho: por meio de seus princípios, os gestores buscam entender os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da instituição, e assim criar iniciativas que estimulem e motivem suas equipes.

Frederick Herzberg publicou em 1959 a obra “The motivation to work”, na qual traz uma concepção diferente com relação às razões para a motivação no trabalho. Herzberg foi fortemente influenciado pelo que testemunhou, como soldado, durante a II Guerra Mundial, em especial pelo que presenciou em Dachau (cf. Herzberg, 2009, p. XI). Após a guerra, Herzberg desenvolveu várias pesquisas relacionadas à qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação no trabalho, porém a mais importante foi a do ano de 1959, que originou sua teoria sobre fatores motivacionais e higiênicos. De acordo com Herzberg, os fatores higiênicos são aqueles que, quando faltam ou estão inadequados, levam à insatisfação com o trabalho; porém isso não quer dizer que deixem os trabalhadores satisfeitos quando estão presentes. A motivação dependeria de outros fatores, chamados, em que pese a redundância, de motivacionais.

Por fim, o trabalho buscará os conceitos de liderança com base nas obras da Dra. Cecília Whitaker Bergamini, que tem uma larga experiência nos dois temas que se pretende abordar na pesquisa a ser desenvolvida: motivação e liderança. Em seus escritos, a autora apresenta uma visão abrangente de como o entendimento sobre liderança passou por mudanças com o passar do tempo, e

apresenta conceitos bastante interessantes para este trabalho; falando sobre as perspectivas surgidas a partir dos anos de 1950, diz: “ começa-se a suspeitar de que a figura do subordinado também tenha algum tipo de papel a desempenhar no processo de liderança” (Bergamini, 2002, p. 31). De fato, a autora mostra que os estudos sobre liderança inicialmente estiveram voltados para a crença de que o líder nasce feito, no sentido de que líderes seriam pessoas com determinados traços de personalidade. Posteriormente, passou-se a pensar que líderes seriam aqueles que adotam um determinado padrão de comportamento, podendo, portanto, serem “fabricados”. Mais recentemente, pesquisadores estão analisando as possíveis correlações entre os líderes e seus subordinados, com base na suposição de que estes, suas características comportamentais e mesmo o ambiente de trabalho também têm um papel fundamental no entendimento dos líderes de sucesso (Bergamini, 2002, p.33).

A reflexão sobre os estudos e as idéias desses e de outros autores podem trazer contribuições interessantes para a pesquisa da motivação e da liderança no serviço público: é o que se pretende obter na pesquisa proposta.

7. METODOLOGIA

7.1. Delimitação

A pesquisa tratará dos fatores motivacionais que estão sob a influência dos gestores, ou seja, aqueles sobre os quais os gestores podem agir e modificar diretamente. Assim, não serão tratados pontos como remuneração, plano de saúde, assistência médica institucional, restaurante, etc.

7.2. Fontes

A pesquisa será feita junto aos 44 servidores dos seis Serviços Administrativos dos órgãos da Diretoria Legislativa, em virtude de desenvolverem atividades similares, relacionadas a temas conexos (processo legislativo), o que permitirá a aplicação de uma metodologia única entre os entrevistados.

7.3. Instrumentos

Os instrumentos serão questionários impressos, pois há o risco de que algumas pessoas do público alvo tenham dificuldades em responder questionários informatizados.

7.4. Procedimentos

Para a consecução deste trabalho, inicialmente, será feita uma revisão da literatura, enfocando autores que tratam dos temas de motivação e liderança.

Em seguida, será feito um levantamento, por meio de aplicação de questionário, entre os servidores dos Serviços de Administração dos órgãos que compõem a DILEG, com o objetivo de obter dados sobre fatores motivacionais que afetam esses servidores. O levantamento será estruturado da seguinte forma:

- Questões fechadas de múltipla escolha, com o objetivo de obter as seguintes informações:
Faixa etária, sexo, escolaridade, cargo na Câmara, local de trabalho, tempo de trabalho na Câmara, tempo de trabalho no local atual, função comissionada ocupada, tempo que ocupa a função comissionada, participação em eventos de capacitação (dentro e fora da Casa)
- Questões com opções a serem priorizadas, com o objetivo de levantar informações quanto à importância atribuída a fatores motivacionais.
- Questões com respostas baseadas na escala tipo Likert, também com o objetivo de levantar informações quanto à importância atribuída a fatores motivacionais.

O questionário será impresso, com uma introdução explicativa sobre os seus objetivos, e será entregue a cada um dos respondentes.

Uma vez feito esse levantamento, será feita a tabulação das respostas e em seguida sua análise.

8. CRONOGRAMA

	Nov.		Dez.		Jan.		Fev.		Mar.		Abr.		Maio		Jun.	
	1 a 15	16 a 30	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 28	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 30	1 a 15	16 a 31	1 a 15	16 a 30
Revisão de literatura	x	x	x													
Montagem da pesquisa				x	x											
Validação da pesquisa						x										
Aplicação da pesquisa							x	x	x							
Tabulação									x	x						
Análise e interpretação											x	x				
Redação do Trab Final											x	x	x	x		
Apresentação															x	

9. BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; Amboni, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010. 266 p.

BERGAMINI, Cecília W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 235 p.

BITENCOURT, Claudia (org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 443 p.

BOOHER, Dianna. **A voz da autoridade: 10 estratégias de comunicação que todo líder precisa conhecer**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009. 254 p.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 147 p.

CHARAN, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2010. 192 p.

ELTON, Chester; GOSTICK, Adrian. **O princípio do reconhecimento: the carrot principle.** Rio de Janeiro: Elsevier–Campus, 2010. 220 p.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work.** New Brunswick, New Jersey, EUA: Transaction Publishers, 1993.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2007. 420 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As Pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005. 148 p.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, 50, 370–396. 1943.

NOVO, Damáris Vieira; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes.** Rio de Janeiro: FGV, 2008. 152 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2009. 213 p.

WATSON, John B. Psychology as the Behaviorist Views it. **Psychological Review**, 20, 158–177. 1913.

WOLK, Leonardo. **Coaching: a arte de soprar brasas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 198 p.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança & colaboração no mundo competitivo.** São Paulo: Mcgraw–hill, 2007. 695 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e**

práticas. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 343 p.

STOGDILL, Ralph M. . **Handbook of leadership**: a survey of theory and research. New York: Free Press, 1974. 613 p.

JENNINGS, Eugene Emerson. **Liderança nas organizações e na história**. São Paulo: Brasiliense, 1970. 221 p.

FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: Mcgraw-Hill Book, 1967. 310 p.