

A motivação dos servidores nas organizações públicas

Rafael José da Silva, Roberta Valéria Guedes

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo central analisar quais os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho dos servidores públicos. A metodologia de pesquisa desse trabalho, foi revisão bibliográfica, tem caráter quantitativo e é exploratório-descritiva, tendo sido escolhida a análise de conteúdo para estudar as informações resultantes da consulta à bibliografia disponível. Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma importante ferramenta de gestão e mudança na cultura organizacional. A valorização e motivação dos servidores fazem parte das modernas ferramentas de Gestão de Pessoas, que estão sendo atualmente implementadas no Serviço Público.

Palavras-Chave: Motivação. Satisfação no trabalho. Serviço público.

Abstract

The present study aims at examining the factors that influence satisfaction and work motivation of public servants. The research methodology of this study was a literature review, and it has a quantitative exploratory descriptive, having been chosen content analysis to study the information arising from the consultation to the available literature. Were addressed important concepts for the understanding of what is the question of motivation and how this can be an important tool in change management and organizational culture. The appreciation and motivation of employees are part of the modern tools of Personnel Management, which are currently being implemented in the Public Service.

Keywords: Motivation. Job satisfaction. Public service

1 Introdução

A motivação das pessoas para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações. Apesar das inúmeras e complexas teorias, na prática, a motivação continua sendo vista com simplicidade, porém não é difícil identificar pessoas que estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até que as motivações estão “em crise” e isto tem levado teóricos, pesquisadores e gestores à busca de “receitas”, “fórmulas” e “técnicas” que, muitas vezes, acabam transformando-se em modismos.

Por outro lado, os trabalhadores discutem cada vez mais sobre seus direitos e qualidade de vida. Nesse sentido, as pressões são sempre pela redução do tempo dedicado ao trabalho ou pelo aumento de vantagens já conseguidas, caracterizando-se em situações nas quais o ato de trabalhar começa a perder seu sentido e deixa de representar um dos interesses centrais da vida das pessoas (FALLER, 2004).

Embora as novas teorias indiquem a importância de valorizar os indivíduos nas organizações, ainda é dada pouca atenção para isso, principalmente no serviço público, e o resultado é que os servidores vivenciam desânimo ou desmotivação no seu trabalho.

Os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho pode haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as conseqüências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Quanto a sua natureza, o presente trabalho deve ser visto como um resumo de assunto, uma vez que objetiva gerar conhecimentos úteis sobre o tema abordado, apresentando análise e interpretação de fatos e ideias preconcebidos e apresentados anteriormente por outros doutrinadores do tema

A maior parte da literatura consultada relata experiências em organizações privadas, já que o Serviço Público tem incorporado, apenas recentemente, ferramentas modernas de Gestão de Pessoas. No entanto as ações de motivação não devem encontrar dificuldades de adaptação às Organizações Públicas, já que podem ser implementadas sem causar impacto radical nas estruturas das organizações.

2 Desenvolvimento

A motivação é concebida como parte integrante do processo de gerir eficazmente organizações; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno (BRUNELLI, 2008).

Faz-se necessário ressaltar que os novos modelos de administração e planejamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das organizações. A motivação tem sido estudada durante décadas e o comportamento humano nas organizações não tem apresentado muitas modificações.

Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é

impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias. (LOPES, 1980)

O mito da motivação vem perseguindo o administrador. Nesse sentido, Archer (in Bergamini e Coda, 1982, p. 24) destaca cinco interpretações errôneas:

- a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
- a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
- a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
- a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e
- a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme o mesmo autor, o mito da motivação se propagou rapidamente devido à confusão entre necessidade e fator de satisfação. Esta tendência incorreta de perceber o assunto tem levado a falsas conclusões em relação à motivação e ao comportamento humano. Desse modo, quando fatores de satisfação, tais como alimento, água, reconhecimento, entre outros, são vistos como necessidades, torna-se bem mais fácil admitir que as necessidades têm origem no meio ambiente. Se esses fatores de satisfação forem erroneamente identificados como motivadores, então também será fácil acreditar que os motivadores podem ter sua origem no ambiente. A consequência natural dessas crenças é, então, o falso pressuposto de que uma pessoa pode motivar a outra.

Nesse sentido, pode-se acrescentar ainda que muitos enfoques teóricos ressaltam que não se pode motivar as pessoas, uma vez que a fonte de energia que move o comportamento motivacional vem do interior delas, sendo inerentes às suas características de personalidade. Da mesma maneira que pesquisas foram feitas a fim de compreender a possibilidade de se condicionar o comportamento dos seres vivos, muito se tem trabalhado cientificamente para se provar o contrário (FALLER, 2004).

De acordo com Bergamini (1997b), para manter pessoas motivadas é necessário conhecer suas necessidades e lhes oferecer fatores de satisfação para tais necessidades. O desconhecimento desse aspecto poderá levar à desmotivação das pessoas. Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.

Recentemente, a preocupação em relação ao fenômeno da motivação tem mudado de sentido. Entende-se que cada pessoa já trás dentro de si suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não percam a

sua sinergia motivacional. O ser humano não se submete passivamente ao desempenho de atividades que lhe sejam impostas e que tenham para ele nenhum significado (MCGREGOR, 1999).

Para Bergamini (1997a) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Segundo Bergamini (1997a), uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada atributo que lhes dá satisfação é próprio apenas de cada uma. Isto é, o significado de suas ações tem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Em outras palavras, as atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoas (SÁ E LEMOINE, 1999). Nesse sentido, variam também as necessidades de cada um.

É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido para elas. Esta atividade representa o referencial que reata o homem à realidade e fornece os indícios necessários de que precisa para conhecer as expectativas, as idéias e as visões pessoais que fazem sentido para cada um (SÁ E LEMOINE, 1999).

Isso ajuda a disciplinar talentos, bem como facilita redirecionar aqueles impulsos que já fazem parte das características de cada um. Assim, há condições de delinear o conceito de motivação como aquilo que liga o desejo natural das pessoas de se engajarem em atividades de trabalho, mas agora o fazem pelo prazer que elas proporcionam, visando a satisfação interior que podem oferecer (MCGREGOR, 1999).

Segundo Lévy-Leboyer (1994), a motivação, então concebida como um processo intrínseco às pessoas, prescinde de relações interpessoais mais próximas, onde se procurem conhecer mais os valores e as necessidades dos subordinados, ao contrário do que se pensava anteriormente, chefes que conheçam todos os serviços que os seus subordinados devem realizar. Eis a grande mudança e o principal desafio para as organizações no novo século.

2.1 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas é, para Chiavenato (2004, p.577), o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento,

recompensas e avaliação do desempenho”. Ela reflete a cultura da organização, assim como vários outros fatores relevantes: estrutura organizacional, processos internos, tecnologia adotada, entre outros. Afinal, todas as atividades desenvolvidas em uma organização, sejam elas de planejamento e de controle, estão correlacionadas ao conhecimento, à habilidade e às atitudes das pessoas e são elas as responsáveis pelo desempenho da organização.

Três aspectos fundamentais para a Gestão de Pessoas são apontados por Chiavenato (2004): as pessoas como seres humanos e não como recursos da organização; as pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais capazes de proporcionar renovação e de dinamizar a organização; e as pessoas como parceiras da organização, comprometidas e vistas como parte integrante e importante nas tomadas de decisão

Enfatizam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) que a gestão de todo o processo das organizações é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho. Nesse contexto, Luz (1996) afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os servidores devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

Chiavenato (2004) observa que os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. No entanto, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes servem-se da organização para atingi-los. É preciso haver uma parceria entre a organização e seus funcionários, no sentido de que as pessoas contribuem e em troca a organização oferece incentivos. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

2.2 Clima organizacional

Clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da organização ou ainda, algo que influencia o comportamento dos mesmos. O ambiente interno em que convivem os membros de uma organização está relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. O clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001).

Na concepção de Luz (1996), o clima organizacional é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na organização durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intraorganizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da organização e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros). Esse autor

destaca que os fatores externos à organização tendem a oferecer um impacto pouco duradouro. Por outro lado, os fatos que ocorrem dentro da organização refletem intensamente, e de maneira duradoura, o clima da organização.

Um fator que merece destaque na forma como se descrevem as situações da organização é a percepção. Segundo Soto (2002) a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações ou visões sensatas.

A percepção é o fator importante no comportamento organizacional, pois normalmente faz com que pessoas diferentes tenham interpretações ou visões diferenciadas, até mesmo contraditórias, de um mesmo fato ou pessoa. Entretanto, Robbins (2005) coloca que é possível todos os funcionários de uma organização partilharem da mesma opinião sobre ela e a verem como um excelente local para trabalhar, mas esta unanimidade é rara.

No entendimento de Robbins (2005), inúmeros fatores contribuem para a construção da percepção. A interpretação do que uma pessoa está vendo é influenciada pelas características pessoais do observador: atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. Além disso, há outros fatores que operam na moldura da percepção: características do alvo observado (cenário, proximidade, semelhança, novidade), do momento, além do ambiente de trabalho ou ambiente social.

O absenteísmo, a rotatividade e a satisfação com o trabalho são, segundo Robbins (2005), reações derivadas da percepção de cada empregado sobre a organização onde atua. Os coordenadores devem se preocupar em compreender como cada funcionário percebe a realidade e, onde houver uma significativa diferença entre a interpretação e a realidade, atuar no sentido de tentar eliminar a distorção. O fracasso nesta tentativa pode resultar em aumento de absenteísmo e de rotatividade, além da redução da satisfação com o trabalho.

Para Luz (1996) o desempenho de uma organização deriva da combinação dos recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros) com a gestão dos mesmos. Para uma organização atingir resultados satisfatórios, além de dispor dos recursos necessários ela precisa que: seus funcionários saibam geri-los (competência); queiram fazê-lo (motivação) e possam fazê-lo (dispor dos meios necessários). Boa parte do sucesso ou fracasso das organizações está justamente no querer fazer, e aí está a importância do clima organizacional. Quando o funcionário não quer fazer, mesmo que possa e saiba fazer, revela-se o grau de motivação dos recursos humanos.

2.3 A Teoria de Maslow

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas

trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Assim, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas (BERGAMINI, 1997a).

Morgan (1996) abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da Administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar servidores através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro.

Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugerido por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

A idéia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, proposta por Maslow, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982). Esses fatores de motivação são representados em forma de pirâmide.

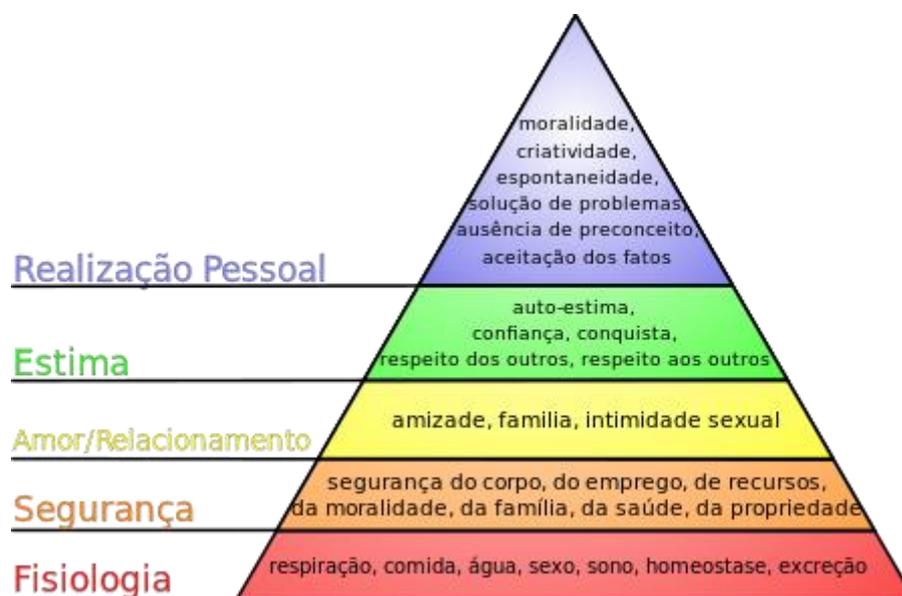


Figura 1: A pirâmide de Maslow.

Fonte: extraído de LOPES (1980).

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

- **Fisiologia:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Corresponde aos motivos primários ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de repouso, de abrigo ou desejo sexual;
- **Segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;
- **Relacionamento:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;
- **Estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;
- **Realização pessoal:** são as necessidades mais elevadas. Representam a culminância das necessidades dos demais níveis. É a motivação de um indivíduo para desenvolver todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à seqüência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997b), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.4 A teoria X e a teoria Y de McGregor

O modo de pensar dos superiores atinge significativamente o comportamento das pessoas com quem trabalham. Sendo assim, é necessário que os líderes saibam as características pessoais de seus liderados, principalmente quais são suas ambições em termos profissionais, antes de tentar motivá-los. Se realizado desta maneira, considera-se de muita utilidade a contribuição segundo McGregor apud Gil (2001, p. 206), que definiu duas visões diferentes sobre gerenciamento, que é a teoria X e teoria Y. Os gerentes que se enquadram na primeira acham que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e como consequência sua equipe só irá funcionar com disciplina e com recompensas. Já para os gerentes da teoria Y, reconhecem que seus funcionários realizam suas tarefas com satisfação, são competentes e se necessário dedicam-se para que a empresa alcance melhores resultados. Isso quer dizer, que os que se enquadram na teoria X são propensos a trabalhar separados de sua equipe, sendo que os gerentes da teoria Y normalmente compartilham com sua equipe as decisões que irão ser tomadas e a informar antes de se alterar alguma mudança (GIL, 2001).

Pode-se entender que as colocações da teoria Y são melhores que as da teoria X, no entanto, pode não ser o correto aplicá-las em todas as situações. Um gerente pode manter as sugestões da teoria Y, mas pode ocorrer que sinta a necessidade de um comportamento mais disciplinar e controlador com alguns de seus funcionários, em certo tempo, com a intenção de gerar resultados de crescimento para sua equipe (GIL, 2001).

2.5 A teoria da contingência de McClelland

A teoria contingencial, desenvolvida por David McClelland (MOTTA; VASCONCELOS, 2002) obteve algumas conclusões relacionadas com a motivação, idealizando um modelo baseado em três variáveis: necessidades de realização, de aflição e de poder. McClelland, por meio de seus pressupostos, acredita que a motivação é dinâmica e os grupos de necessidades são variáveis de um indivíduo para outro e se apresentam com diversas intensidades.

A necessidade de realização é o desejo inconsciente de atingir um nível de excelência técnica ou profissional. O desejo de realização é controlado por diversas forças como a necessidade de ser aprovado socialmente, necessidade de status, conhecimentos e habilidades (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Já a necessidade de poder é de ter de tomar decisões que possam influenciar outros indivíduos, coisas ou sistemas. É importante ressaltar que esta necessidade varia em intensidade de acordo com cada indivíduo.

A necessidade de aflição é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor e é expressa pelo conjunto de impulsos que leva o indivíduo a procurar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Como exemplo, pode ser citada a amizade.

2.6 A teoria dos dois fatores de Herzberg

Atualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, surgiu da preocupação de Frederick Herzberg em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações que determinam satisfação no trabalho (BERGAMINI, 1997 b).

A partir da pesquisa de Herzberg, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

Essa importante descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação (BERGAMINI, 1997).

Outro aspecto de grande interesse prático desse trabalho de Herzberg é o de poder

distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles (HERZBERG, 1973).

Existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção” (HERZBERG, 1973).

Herzberg (1997) também chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente negligenciados e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Segundo ele, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

Os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os servidores estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados (DAVIS E NEWSTROW, 1992).

2.7 A teoria da expectância de Vroom

A teoria de expectância de Vroom, também conhecida como teoria da instrumentalidade, foi formulada por Vitor Vroom em virtude de sua rejeição à teoria de Herzberg. Vroom enfocou seus estudos no comportamento individual ligado ao trabalho. Em relação à motivação, o autor afirmou que a força motivacional que atrai o indivíduo para seu trabalho é o produto da expectativa pelo resultado obtido e o valor representado pelo caminho a ser percorrido para se chegar ao objetivo final (LOPES, 1980).

A teoria do Vroom abrange quatro conceitos fundamentais: valência, instrumentalidade, expectativa e força motivadora. Valência significa a força que um

resultado tem sobre um indivíduo quando confrontado com outros resultados. Já a instrumentalidade é a idéia subjetiva que cada indivíduo tem dos meios utilizados para atingir seus objetivos. A expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular. E, finalmente, força motivadora, é a função de sua expectativa de que certos resultados decorrem de seu comportamento e da valência para ele desses resultados (LOPES, 1980).

3 Considerações finais

A gestão de recursos humanos no setor público brasileiro se pautou, durante muitos anos, pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo, que visa o atendimento a demandas pontuais e emergenciais. Não existiam diretrizes claras para as políticas de recursos humanos adotadas pelos diversos órgãos, os quais desta forma não conseguiam motivar devidamente os servidores.

Esta situação tem se alterado na medida em que os gestores públicos têm atentado para a relevância de investir na formação de um quadro de servidores motivados para a realização eficaz das tarefas inerentes a cada organização. Por ser um tema cujos estudos foram aprofundados apenas recentemente, observa-se uma pequena produção científica voltada exclusivamente ao setor público. Tais tentativas buscam, via de regra, adaptar as experiências das empresas privadas às especificidades do setor público no Brasil.

Nesse cenário, faz-se necessário sugerir a implementação de uma nova política de gerenciamento e planejamento de recursos humanos com a adoção de um conjunto de idéias administrativas, para estabelecer a primazia de princípios gerenciais baseados em conceitos modernos de administração com foco em manter os servidores motivados, visando à prestação de um serviço com maior qualidade ao cidadão.

4 Referências

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. 2008. 90f. Trabalho de Conclusão (MBA em Gestão Pública) - Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Faculdade IBGEN, Porto Alegre, 2008.

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

DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul.** 2004. Dissertação (Mestrado profissional) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

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

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 108-129.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho, In Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração.** São Paulo: EPU, 1973. p. 53-62.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994. Tradução de: La crise des motivations.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MCGREGOR, Douglas R. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996. Tradução de: Images of organization.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabell Francisca Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e LEMOINE, Claude. **Em matéria de comprometimento na empresa são os valores individuais que contam.** ENANPAD, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.