



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO**

MARLON PIERRE TEN CATEN

**ANÁLISE LITERÁRIA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO NO
EVENTO EnANPAD**

CERRO LARGO

2015

MARLON PIERRE TEN CATEN

**ANÁLISE LITERÁRIA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO NO
EVENTO EnANPAD**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado ao curso de Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção
de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

CERRO LARGO

2015

Caten, Marlon Pierre Ten

ANÁLISE LITERÁRIA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO
NO EVENTO EnANPAD/ Marlon Pierre Ten Caten. -- 2015.
41 f.

Orientador: Rodrigo Prante Dill.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2015.

1. Motivação no Serviço Público. I. Dill, Rodrigo
Prante, orient. II. Universidade Federal da Fronteira
Sul. III. Título.

MARLON PIERRE TEN CATEN

**ANÁLISE LITERÁRIA SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO NO
EVENTO EnANPAD**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau em Bacharel em Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus Cerro Largo/RS*.

Orientador: Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Rodrigo Prante Dill

Prof.^a Dra. Denize Ivete Reis

Prof.^a Dra. Dionéia Dalcin

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, por proporcionar esse momento em minha vida. Aos meus pais, Marcelo Ten Caten e Marilede dos Santos Ten Caten, que nunca mediram esforços para me ajudar, juntamente com meus queridos irmãos e irmãs. De um modo geral, obrigado por tudo, família, professores, amigos e colegas.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, por todos os momentos que passei, e por tudo que ele me proporcionou passar. Aos meus pais, que eu amo, que sempre me apoiaram e me incentivaram a continuar em frente, sempre lutando comigo, não importando a batalha que vinha pela frente. Aos meus irmãos e irmãs, queridos e amados, que, com muito carinho, amor e, principalmente, com muita paciência, estiveram do meu lado para me apoiar sempre. Agradecer à toda minha família, pois família é a base de tudo, e dizer que essa vitória não é só minha, é nossa. A todos os professores do curso, que foram tão importantes em minha vida acadêmica e no desenvolvimento deste trabalho, em especial ao professor orientador Rodrigo Prante Dill, que dedicou seu tempo para que fosse possível empreender essa caminhada. Aos meus colegas e amigos, que compartilharam bons e maus momentos (jogos de truco, vôlei, jantas, festas), todos inesquecíveis. E, por fim, agradecer a todos aqueles que de alguma forma estiveram e estão próximos a mim, fazendo cada momento desta vida valer a pena. Obrigado!

RESUMO

Motivação no trabalho é um tema abordado por muitos pesquisadores, porém, motivação no serviço público é uma temática que carece de dados quando comparado a outros estudos sobre motivação. A partir desse contexto, o presente estudo apresenta uma análise dos artigos sobre a motivação no serviço público publicados nos Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD's relativos aos anos de 2008 a 2014. Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho foi realizar uma análise da literatura sobre motivação, buscando identificar as teorias utilizadas para explicar a motivação dos servidores públicos. Em relação aos procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica. Para a coleta das informações, foram utilizados artigos publicados nos Anais dos EnANPAD's, onde foram encontrados trinta e cinco (35) publicações que tinham em seu título a palavra motivação e/ou servidor público, porém apenas oito artigos se referiam ao tema selecionado. Constatou-se, nessa pesquisa, que a maioria dos artigos são dos anos de 2013 e 2014, sendo assim, são publicações recentes, que mostram o que os pesquisadores estão estudando e quais teorias estão sendo utilizadas nos últimos anos para definir o que motiva os servidores públicos. Os estudos apresentados confirmam a necessidade de ampliar o número de pesquisas sobre motivação no serviço público e neles foi identificado um número significativo de teorias para explicar a motivação, sendo que não existe uma teoria que explique tudo. As principais correntes motivacionais que foram encontradas nos artigos são: Teoria das necessidades, de Maslow; Teoria das necessidades, de Herzberg; Teoria de Vroom e Fatores intrínsecos e extrínsecos.

Palavras-chave: Motivação. Serviço Público. Teorias Motivacionais.

ABSTRACT

Motivation at work is a subject discussed by many authors, however, motivation in public service is an issue that lacks of data when compared with other studies regarding to motivation. Proceeding from this context, the following study presents an analysis of articles about public service motivation published in Anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD on the period of 2008 to 2014. Therefore, the study aimed to accomplish a literature review on motivation, identifying the theories that explain public servant's motivation. Referring to the methodological procedures, the bibliographic method was followed. To collect data, articles published in EnANPAD were selected, thirty five (35) publications containing the words motivation and/or public servant on their titles were found, nevertheless, only eight discussed the selected subject. It was concluded, on this research, that majority of articles are from 2013 and 2014, thereby, they are recent publications, and demonstrate what researchers are studying and what theories are being utilized on the last years to defined what motivates public servants. The studies presented stated the need to amplify the number of research regarding to public service motivation, also, was identified within them, a significant number of theories to explain motivation, knowing that there is no theory that explains all. The main motivational currents found in the articles were: theory of need by Maslow; theory of need by Herzberg; theory of Vroom and intrinsic and extrinsic factors.

Keywords: Motivation. Public Service. Motivational Theories.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Hierarquia das necessidades segundo Maslow	17
Figura 2 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg.....	18
Quadro 1- Modelo da ficha de análise utilizada.....	15
Quadro 2 - Comparação da Teoria X e da Teoria Y.....	20
Tabela 1 - Detalhamento dos artigos filtrados.....	14

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo geral.....	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	13
2.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	13
2.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	14
3	CORRENTES MOTIVACIONAIS	16
3.1	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE MOTIVAÇÃO.....	16
3.1.1	Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	16
3.1.2	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	18
3.1.3	Teoria de McClelland.....	19
3.1.4	Teoria X e Teoria Y.....	19
3.1.5	Teoria da Avaliação Cognitiva.....	20
3.1.6	Teoria de Vroom.....	21
3.1.7	Teoria do Estabelecimento de Objetivos.....	21
3.1.8	Modelo Comportamental de Motivação.....	22
4	OBRAS DO EnANPAD	23
4.1	O QUE VEM SENDO ESCRITO SOBRE MOTIVAÇÃO NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? UM ESTUDO À LUZ DAS PUBLICAÇÕES NOS ENANPAD'S NO PERÍODO DE 1997-2006.....	23
4.2	A NEGAÇÃO DA MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA: MITO OU REALIDADE?.....	24
4.3	A INFLUÊNCIA DAS METAS E RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MINEIRO.....	24
4.4	MOTIVAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: COMO UMA IDEIA PODE AJUDAR A ENTENDER A OUTRA?.....	25
4.5	DAR DINHEIRO É PRATA, DAR SUPORTE E TRABALHO É OURO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS.....	26

4.6	MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS	26
4.7	RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO NO TRABALHO: ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO	27
4.8	MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: EFEITOS SOBRE A RETENÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS	28
5	DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS DO EnAPAD.....	28
6	EnANPAD E OS CONCEITOS MOTIVACIONAIS.....	31
7	CONCLUSÃO.....	35
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

Os gestores estão buscando meios de aumentar a produtividade de suas empresas com o menor custo possível. Segundo Vargas (2010), as empresas, pela acirrada competição que estão vivenciando, estão cada vez mais buscando metas, resultados e lucratividade. De acordo com Fornaziero (2011), as empresas atualmente buscam formas de aumentar a produtividade de seus funcionários, investindo cada vez mais em ações voltadas para a sua motivação e para a qualidade de vida no trabalho. Gil (2012), também nesse sentido, enfatiza que o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e exige altos níveis de motivação das pessoas.

Para esses autores, nesse contexto de competição, a busca pela lucratividade e produtividade é evidente. Assim, para que as empresas sejam realmente competitivas, os gestores devem saber onde é melhor aplicar seus esforços motivadores para gerar melhores resultados. Para ser competitivo, Vargas (2010) diz ser necessário contar com a força de trabalho e com a dedicação de sua equipe. E isso não se restringe às empresas privadas. Nas organizações públicas, os gestores também buscam motivar seus colaboradores para que o serviço seja mais eficiente.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Faller (2004) destaca que a preocupação com a força de trabalho tem cada vez mais importância, pois o fator humano permeia todos os níveis da organização, e, sem ele, todo o restante não produz o resultado desejado. Em função disso, as motivações têm sido largamente investigadas nas organizações privadas e públicas, muitos estudos foram e estão sendo realizados sobre esse tema.

Fornaziero (2011) coloca que a motivação e a satisfação podem variar de pessoa para pessoa, sendo que cada indivíduo se estimula de diferentes maneiras, criando sua própria motivação. Lopes (2003) enfatiza que o que é bom para uma pessoa pode não ser para outra, o que interessa a uma pessoa em determinada época pode não a interessar depois de algum tempo, pois, ao passar dos anos, as pessoas mudam seus desejos e buscam coisas novas. Desse modo, não sempre as ações realizadas pela empresa terão realmente os resultados esperados. Muitas vezes, elas são eficazes o suficiente para motivar seus colaboradores, mas se os programas de incentivo de qualidade de vida do trabalho não preencherem as necessidades do funcionário, a motivação e a satisfação continuarão as mesmas. Gil (2012)

afirma que cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Em relação às organizações públicas, Lewandowski (2010) salienta que o funcionalismo público goza do direito de estabilidade, estando sujeito, assim, à motivação ou não, podendo haver concursados que continuam na instituição mesmo sem motivação. Ao mesmo tempo que fatores identificados podem motivar funcionários, podem ser responsáveis pela desmotivação atribuída aos servidores públicos. Brunelli (2008), em sua pesquisa, diz que a realização pessoal, juntamente com fatores higiênicos, são os que mais motivam os funcionários públicos.

Considerando a motivação um importante campo de atuação nas organizações, Chiavenatto (2009) vai além, dizendo que a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Vergara (2011), por sua vez, afirma que o tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Para ele, primeiramente, porque mexe com as estranhezas das pessoas e, segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que a produção ande junto com a qualidade.

Para Faller (2004), motivação e satisfação no serviço público é um tema vasto e complexo, sendo permanentemente investigado pelos cientistas comportamentais que estudam as organizações, bem como por aqueles que administram. Diante do exposto, este estudo possui como problema de pesquisa a identificação nos anais dos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) do que está sendo pesquisado sobre a motivação no serviço público e quais são as teorias utilizadas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Esse trabalho teve, por objetivo geral, realizar uma análise da literatura sobre motivação, buscando identificar as teorias utilizadas para explicar a motivação dos servidores públicos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Realizar revisão da literatura das correntes motivacionais;

- Verificar a temática de motivação no serviço público nos anais da EnANPAD;
- Descrever os artigos encontrados nos anais da EnANPAD;
- Confrontar os artigos da EnANPAD com as correntes motivacionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se a motivação tema importantíssimo para a administração pública. Muitos estudos foram e estão sendo realizados sobre a motivação, e há inúmeras teorias sobre a questão (Chiavenato, 2010; Gil, 2012; Vergara, 2011; entre outros), porém, a motivação no serviço público ainda é pouco explorada, sendo esse um tema vasto e complexo e que se faz necessário ser aprofundado.

A motivação do funcionalismo é um elemento vital para que as atividades realizadas sejam mais eficientes, tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas. Fica evidente a importância de estudos sobre a motivação no serviço público, pois, com base neles, os gestores poderão formular políticas de melhorias da qualificação e desempenho de seus servidores, visando motivá-los.

Entender quais correntes motivacionais estão sendo utilizadas nos estudos sobre motivação é muito importante, pois, desse modo, novas pesquisas poderão ser realizadas aprofundando os resultados encontrados. Assim, os gestores poderão realizar projetos mais específicos voltados a motivação de seus servidores.

O presente estudo se justifica em virtude das poucas publicações encontradas, de trabalhos bibliográficos, que buscaram relacionar e analisar trabalhos publicados nos anais da EnANPAD referentes à motivação dos servidores públicos.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esse estudo apresenta-se como descritivo, tendo em vista que “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 66). Em relação aos procedimentos metodológicos, adotou-se a pesquisa bibliográfica, que, segundo Gil (2007), é desenvolvida com base em material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos publicados em periódicos científicos, proporcionando ao pesquisador o contato com o que já se produziu e se registrou a respeito do tema em investigação. Seguindo essa linha de pensamento, Souza (2012, p. 8) descreve a pesquisa bibliográfica como aquela que consiste na reflexão pessoal, a partir da análise de documentos escritos (livros, artigos, teses, dissertação entre outros), utilizada para fundamentar teoricamente o objetivo do estudo. Quanto à abordagem, o estudo constituiu-se como qualitativo, classificado por Malhotra (2012, p. 111) como pesquisa que proporciona melhor visão e compreensão do problema.

2.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O primeiro passo da coleta de dados foi identificar as pesquisas que abordam a motivação no serviço público, buscando verificar quais são as teorias motivacionais que estão sendo utilizadas para compreender a motivação do funcionalismo público.

Para revisão de literatura das correntes motivacionais, decidiu-se utilizar: Hierarquia das necessidades de Maslow (MASLOW, 1943 apud CHIAVENATO, 2009); Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (HERZBERG, 1959, apud VERGARA, 2001); Teoria de McClelland (McCLELLAND, 1961 apud FALLER, 2004); Teoria X e Teoria Y (McGREGON, 1960 apud GIL, 2011); Teoria da Avaliação Cognitiva (ROBINNS, 2010); Teoria de Vroom (VROOM, 1964 apud CHIAVENATO, 2009); Teoria do Estabelecimento de Objetivos (LOCKE, 1990 apud ROBBINS, 2010) e Modelo comportamental de Motivação (GIL, 2011). A escolha desses autores baseou-se no estudo realizado por Fornaziero (2011).

Referente aos artigos científicos, a população desse estudo compreendeu aqueles publicados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração (EnANPAD), no período 2008-2014. Diante da definição da população da pesquisa, partiu-se para a seleção da amostra do estudo. Essa seleção foi realizada por meio da busca nos CD-ROMs dos anais, bem como através da ferramenta de busca do site da ANPAD. As palavras de filtro utilizadas para a seleção da amostra foram “motivação” e “servidor público”, levando em consideração os títulos dos artigos.

Foram encontrados 35 (trinta e cinco) artigos. Após a identificação dos artigos, foi realizada a sua leitura, no sentido de excluir aqueles que não se referiam à motivação no serviço público. Como resultado dessa segunda etapa, oito artigos foram selecionados, conforme demonstra a tabela a seguir:

Tabela 1 - Detalhamento dos artigos filtrados

	Sem referência ao tema		Referente ao tema		Total	
	N	%	N	%	N	%
Motivação	27	77,1	4	11,5	31	88,5
Servidor público	0	0	4	11,5	4	11,5
Total	27	77,1	8	23	35	100,0

Fonte: Elaborada pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

2.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia utilizada para analisar os oito artigos selecionados foi a pesquisa documental. Moreira (2005) salienta que a pesquisa documental se caracteriza como um processo de levantamento, verificação e interpretação de documentos tendo como objetivo um fim predeterminado e, conforme observam Marconi e Lakatos (1990), pode ser efetuado ao longo dos anos, haja visto que as informações estarão arquivadas nos referidos documentos. Os dados de cada pesquisa selecionada para esse estudo foram obtidos por meio de uma ficha de análise, construída com base no roteiro de leitura de Lima e Miotto (2007), e as informações foram agrupadas segundo cada item dessa ficha, que se encontra a seguir:

Quadro 1- Modelo da ficha de análise utilizada

IDENTIFICAÇÃO DA OBRA - Nome do autor - Ano da publicação
CARACTERIZAÇÃO DA OBRA - Tema central
METODOLOGIA UTILIZADA - Procedimentos de coleta de informações
CONTRIBUIÇÕES DA OBRA PARA O ESTUDO - Descrição dos resultados e sua contribuição para a academia

Fonte: Adaptação de Lima e Miotto (2007).

No início da apresentação de cada pesquisa, foi feita a identificação e a caracterização da obra, informando o tema central, o autor, o ano e o objetivo estabelecido.

A metodologia utilizada em cada pesquisa também foi abordada, para a compreensão do estudo e a análise da natureza do trabalho. Juntamente, identificou-se os procedimentos de coleta das informações, instrumentos utilizados, a quantidade de participantes e os resultados obtidos da pesquisa. Ao finalizar a apresentação de cada pesquisa, procurou-se descrever as contribuições do estudo para o meio acadêmico, destacando as considerações dos autores sobre a pesquisa realizada. Para facilitar o entendimento do estudo, os artigos foram organizados conforme o ano de sua publicação.

Terminado a análise dos artigos da ANPAD, foi realizado o cruzamento de informações. Os artigos que foram utilizados nesse estudo foram confrontados (artigo com artigo) buscando evidenciar aspectos relacionados a autores, ano, método, teorias motivacionais e conclusões. Esse cruzamento de dados possibilitou ao pesquisador a identificação das teorias motivacionais que estão sendo utilizadas nos estudos sobre a motivação no serviço público.

3 CORRENTES MOTIVACIONAIS

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE MOTIVAÇÃO

A palavra Motivação é oriunda do latim *movere*, que significa “mover”. A motivação é, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de fazer agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. A motivação, para Vergara (2011), é uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Para Gil (2011), motivação é a força que estimula as pessoas a agir, é a consequência das necessidades. Robbins (2010) define motivação como um processo que é responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços das pessoas para alcançar determinado objetivo.

Para entender o que é motivação, precisa-se entender quais motivos levam as pessoas a agirem de certas maneiras. Gil (2011) diz que o comportamento humano é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Faller (2004) afirma que a motivação se relaciona intimamente com a personalidade do homem e com o desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Portanto, a motivação pode variar de pessoa para pessoa e se manifestar de diferentes maneiras. Existem diferentes teorias que explicam os possíveis comportamentos, e é muito importante ter conhecimento sobre tudo o que isso envolve. Segundo Lewandowski (2010), satisfazer as necessidades do indivíduo é a chave para um nível excelente de clima organizacional.

Dentro desse contexto, o presente estudo tem por foco a motivação dos servidores públicos. Para tanto, é necessário realizar um estudo aprofundado dos conceitos e teorias que a isso se relacionam e de artigos e livros anteriormente publicados sobre o tema, os quais serão apresentados a seguir.

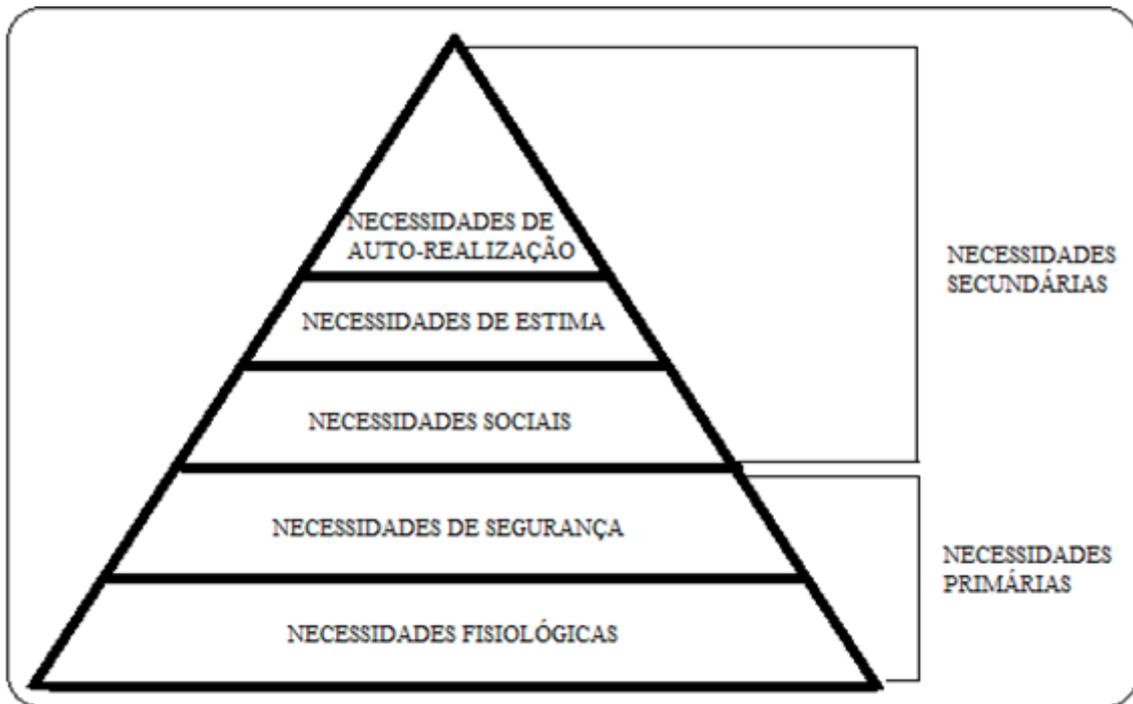
3.1.1 Hierarquias das Necessidades de Maslow

Na década de 1950, o psicólogo Abraham Maslow (1908-1970) formulou a teoria que trata da hierarquia das necessidades humanas. Vergara (2011) explica que é a busca por satisfazê-las é o que motiva a tomar alguma direção. Segundo Chiavenato (2009), Maslow formulou seu conceito de hierarquia de necessidade que influencia o comportamento humano pois o homem é uma criatura que, no decorrer de sua vida, vai aumentando suas necessidades.

Segundo a teoria de Maslow, as necessidades sofrem oscilações, podendo ser, em diferentes períodos, umas ou outras.

Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força. Tanto para Gil (2011) quanto para Vergara (2011), as necessidades são distintas em dois tipos: primárias e secundárias, conforme reproduzido na figura abaixo:

Figura 1- Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: CHIAVENATO, 2009.

Necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. As necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas. Essas formam a base da hierarquia. As de segurança estão relacionadas à nossa segurança, proteção contra alguma ameaça real ou imaginária.

Necessidades secundárias são as afetivos-sociais, as de estima e as de auto-realização, essa última constituindo o topo da hierarquia. Necessidades afetivo-sociais abrangem o desejo de amar, de pertencer a um grupo. Necessidades de estima relacionam-se à autoestima, desejo de ser reconhecido, de prestígio, *status*. Necessidades de auto-realização dizem respeito à realização do próprio potencial de cada um.

A abordagem da Teoria de Maslow representa, para a Administração de Recursos Humanos, um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas. As pessoas, em

geral, buscam satisfazer suas necessidades primárias e secundárias. Porém, nos níveis socioeconômicos mais baixos, podem predominar as necessidades básicas.

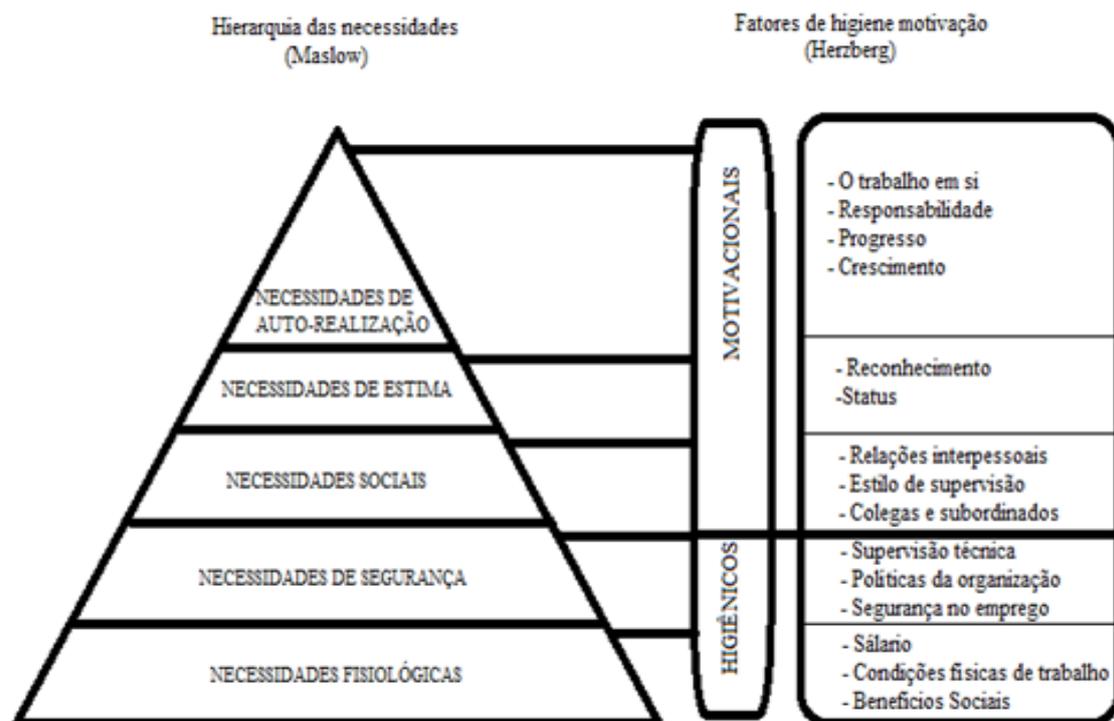
3.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, na década de 1960, focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, “existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.” (VERGARA, 2011, p. 45).

Segundo Chiavenato (2009), fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha, logo, nos locais de trabalho. Para Vergara (2011), nessa categoria estão elencados: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas.

Sobre os fatores motivacionais, Fornaziero (2011) coloca em seu artigo que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e os deveres relacionados com o cargo em si. Para Vergara (2011), fatores motivacionais são intrínsecos. Eles dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento; são os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação, de aumento de produtividade em níveis de excelência (CHIAVENATO, 2009).

Figura 2 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg



Fonte: CHIAVENATO, 2009.

Para Chiavenato (2009), por muito tempo, a concepção de motivação nas organizações foi eminentemente baseada nas teorias de Maslow e Herzberg. No entanto, Vergara (2011, p. 45) aponta uma falha, citando que “algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos, e os de insatisfação às forças ocultas, ao inimigo que está lá fora; logo, satisfação/insatisfação é uma questão de ego”. Sendo assim, Herzberg deixou de considerá-lo. Mas Chiavenato (2009, p. 134) cita que “pesquisas recentes têm demonstrado que a teoria de Maslow apresenta evidência empírica relativamente pequena, enquanto a de Herzberg continua ainda cheia de controvérsias”.

3.1.3 Teoria de McClelland

A teoria de David McClelland, também conhecida como Teoria das Necessidades Adquiridas, tomou como eixo novamente as necessidades. Segundo Faller (2004), McClelland idealizou um modelo baseado em três necessidades: realização, afiliação e poder. McClelland acredita que a motivação é dinâmica, e as três variáveis apresentam-se com diferentes intensidades.

Vergara (2011) acredita que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Para ele, poder refere-se a relações com pessoas, *status*, prestígio, poder de influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à autoestima e à auto-realização. Para Vergara (2011), a teoria de McClelland é bastante similar à de Maslow, a diferença reside no fato que, na teoria de McClelland, as necessidades podem ser aprendidas.

3.1.4 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor, psicólogo, definiu dois tipos de gerenciamento, chamando-os de Teoria X e Teoria Y. Para Gil (2012), os adeptos da Teoria X propõem que as pessoas não gostam de trabalhar e, com isso, sua equipe apenas trabalha pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Já os adeptos da Teoria Y ressaltam que seus colaboradores dão seu máximo, pois é seu trabalho a fonte de satisfação, e, portanto, dedicam-se para obter os melhores resultados. Essa teoria tem uma ótica voltada para a motivação como a base de toda atividade administrativa.

O quadro 2 ilustra, comparativamente, as Teorias X e Y.

Quadro 2 - Comparação da Teoria X e da Teoria Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas tendem a evitar o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade para se sentirem seguras. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas gostam do trabalho que realizam e são esforçadas e dedicadas. • As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado. • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: adaptado de Motta e Vasconcelos (2002)

No quadro 2, encontra-se uma comparação entre a Teoria X e a Teoria Y, mas Fornaziero (2011) destaca que não se pode classificar gerentes apenas como x ou y, sendo que um gerente pode até sustentar a hipótese da Teoria Y, porém, às vezes, é necessário assumir um comportamento mais controlado com algumas pessoas.

3.1.5 Teoria da Avaliação Cognitiva

A Teoria da Avaliação Cognitiva, para Robbins (2010), sustenta que a introdução de recompensas externas, como pagamentos e afins, para aqueles serviços feitos por serem gratificantes, apenas pelo fato de fazer algo bom, tendem a reduzir a motivação para que sejam realizados.

Ainda segundo Robbins (2010), a Teoria da Avaliação Cognitiva baseia-se na teoria da autodeterminação, que sustenta a ideia de que as pessoas são guiadas por uma necessidade de autonomia. Tal teoria vai contra as teorias de Maslow e Herzberg, pois o fator remuneração não é visto como uma coisa obrigatória na teoria cognitiva. A pessoa faz as atividades porque quer e lhe é gratificante.

3.1.6 Teoria de Vroom

A teoria elaborada por Victor Vroom é denominada Modelo contingencial de motivação. Segundo Chiavenato (2009), Vroom, em seu estudo, rejeita noções preconcebidas, reconhecendo diferenças individuais. Sua teoria focaliza a motivação para produzir.

Conforme Chiavenato (2009), há três fatores que influenciam na produtividade:

- a) Objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) Relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de objetivos individuais;
- c) Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Assim, a teoria de Vroom é resumida por Chiavenato (2009, p. 138) da seguinte maneira:

A teoria de Vroom é denominada Modelo Contingencial de motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. A teoria de Vroom é uma teoria da motivação e não do comportamento.

A teoria de Vroom enfatiza que as pessoas buscam objetivos individuais, têm o desejo de atingir objetivos, e que cada indivíduo influencia em seu próprio nível de produtividade para conseguir alcançar seus propósitos.

3.1.7 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

No final da década de 1960, Edwin Locke sugeriu que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho (ROBBINS, 2010, p. 206). Para Robbins (2010, p. 206), os objetivos funcionam como um estímulo interno. Assim, se tiver capacitação e aceitação, quanto mais difícil for o objetivo, maior será o nível de desempenho para alcançá-lo.

Nesse contexto, Robbins (2010) coloca que três fatores influenciam na relação objetivo/desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional. A Teoria do Estabelecimento de Objetivo pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, está determinado a não o abandonar.

3.1.8 Modelo Comportamental de Motivação

O Modelo Comportamental de Motivação, para Gil (2011), está baseado na ideia de que o comportamento depende de consequência. Assim, o comportamento dos empregados tem de ser afetado pela manipulação de suas consequências.

Gil (2011) contrapõe o Modelo Comportamental e a Teoria Cognitiva e argumenta que na Cognitiva as necessidades internas levam ao comportamento, enquanto no Modelo comportamental enfatiza-se a importância das variáveis externas.

4 OBRAS DO EnANPAD

O presente estudo tem por foco a motivação no serviço público. Para tanto, é necessário realizar um estudo aprofundado dos conceitos e teorias que estão sendo utilizados em publicações recentes sobre o tema.

Nessa sessão, estão descritos estudos relacionados à temática do presente trabalho. Foram utilizadas publicações contidas nos eventos do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD, entre os anos 2008 a 2014, que representam importante fonte de publicação de pesquisas na área de Administração. Na sequência, estão expostos 8 (oito) artigos, que são apresentados de acordo com o ano de publicação, seguindo uma sequência cronológica, dos mais antigos aos mais recentes. Cada seção corresponde a um estudo.

4.1 O QUE VEM SENDO ESCRITO SOBRE MOTIVAÇÃO NA ESFERA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? UM ESTUDO À LUZ DAS PUBLICAÇÕES NOS ENANPAD'S NO PERÍODO DE 1997-2006

O artigo escrito por Martins e Emmendoerfer (2008) teve como objetivo verificar o modo que os estudos sobre “motivação na esfera da administração pública” foram tratados nas publicações dos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD's nos anos de 1997 a 2006.

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa tiveram como base o método meta-análise. Os autores utilizaram-se de pesquisa do tipo exploratória, pois, diante do grande número de publicações disponíveis na área da administração pública, foram selecionados artigos publicados na EnANPAD pelo fato de esse ser conhecido no meio acadêmico como evento científico de qualidade. Em um primeiro momento, foram coletados 84 (oitenta e quatro) artigos que abordaram palavras-chaves como: motivation (motivação), motivação, motivacionais, motivacional e desmotivação. Por fim, Martins e Emmendoerfer (2008), analisaram 11 (onze) artigos que abordaram a relação da motivação com a administração pública.

Para os autores, os resultados da análise das publicações demonstraram a dificuldade de descrever qual foi a “linha” teórica principal de abordagem da motivação em organizações públicas. Nesse sentido, acreditam que o trabalho irá contribuir como ponto de partida para futuros estudos e reflexões sobre o tema, bem como concordam que estudos temporais como

esse desenvolvem o potencial crítico dos leitores quanto às produções científicas construídas na área, e indicam a relevância do tema para estudos posteriores.

4.2 A NEGAÇÃO DA MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA: MITO OU REALIDADE?

Este estudo, desenvolvido por Pinto (2010), teve como objetivo geral discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência da motivação extrínseca à motivação. Diante desse desafio, o autor definiu 4 (quatro) objetivos específicos, sendo eles: revisar conceitos gerais acerca da motivação humana; levantar conceitos e argumentos que negam a existência da motivação por via extrínseca na bibliografia disponível; fazer aflorar conceitos que embasam a afirmação da existência da motivação extrínseca também na bibliografia disponível; examinar o conteúdo levantado e concluir acerca da ocorrência, ou não, da motivação extrínseca. Como método para realização da pesquisa, o autor utilizou pesquisa bibliográfica.

Dessa forma, o autor dividiu o seu trabalho e, em um primeiro momento, realizou um estudo sobre o breve histórico da motivação. Em seguida, o autor explanou sobre a motivação exclusivamente intrínseca e finalizou com uma contextualização sobre a existência de fontes extrínsecas.

Diante dos conteúdos expostos e das reflexões realizadas, foi possível concluir que há também manifestações da motivação humana com base em fontes extrínsecas, as fontes que agem de fora para dentro, a partir do ambiente em que o homem está inserido para o próprio homem. Pinto (2010) finalizou seu artigo relatando o resultado de sua pesquisa. Assim, diante do conteúdo exposto e analisado, concluiu com clareza que a motivação humana é influenciada tanto por fontes intrínsecas como por fontes extrínsecas ao próprio indivíduo.

4.3 A INFLUÊNCIA DAS METAS E RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO NO SETOR PÚBLICO MINEIRO

O trabalho realizado por Rodrigues e Neto (2011) buscou analisar como as “metas e as recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho”. Como método para obtenção de dados, os autores realizaram uma pesquisa de natureza descritiva, com informações viabilizadas por levantamento do tipo *survey*, com uma abordagem quantitativa. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário

estruturado com questões fechadas. A amostra utilizada foi composta por 333 (trezentos e trinta e três) funcionários públicos mineiros, escolhidos por conveniência.

Para Rodrigues e Neto (2011), os resultados obtidos confirmam, para o caso da amostra pesquisada no setor público mineiro, a influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho. A motivação dos funcionários se mostrou influenciada de forma direta e significativa pela valência da missão institucional, pela instrumentalidade ligada às recompensas e pelo autoeficácia no alcance das metas. O estudo, no entanto, não constatou a influência direta na motivação dos seguintes fatores: importância das metas, valência das recompensas extrínsecas, expectativa, equidade, participação na definição das metas, dificuldade das metas, avaliação geral dos sistemas de metas e avaliação geral dos sistemas de recompensas. Além disso, a pesquisa constatou que os funcionários ocupantes de cargo de chefia e aqueles que recebem algum tipo de recompensa extra, além do salário fixo, perceberam índices mais elevados em diversos fatores relacionados à motivação. Segundo os autores, esse artigo mostra que a gestão com metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos.

4.4 MOTIVAÇÃO E ORGANIZAÇÃO: COMO UMA IDEIA PODE AJUDAR A ENTENDER A OUTRA?

O trabalho de Procópio (2011) analisou a relação entre os conceitos de motivação e organização, tendo como propósito principal tentar revelar, com uma discussão ampla sobre motivação, a compreensão mais ampla sobre organização e vice-versa. Esse estudo é apresentado a partir do método de revisão de literatura, tendo duas visões conceituais complementares a respeito da motivação humana que se encontram intimamente ligadas à teoria das organizações: a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. Paralelamente, são também apresentadas duas concepções complementares de organização: a organização instrumental e a organização espontânea.

Após a análise de quatro modelos (dois de motivação e dois organizacionais), concluiu-se que a teoria da motivação extrínseca está muito mais próxima da concepção instrumental de organização, enquanto que a motivação intrínseca está muito mais próxima da concepção espontânea de organização. Sendo assim, as organizações são, simultaneamente, formais e informais, instrumentais e espontâneas, meios e fins, ou seja, são capazes de satisfazer, ao mesmo tempo, tanto necessidades que impulsionam o comportamento intrinsecamente motivado (como as necessidades gregárias) quanto necessidades que

impulsionam o comportamento extrinsecamente motivado (como as necessidades econômicas).

4.5 DAR DINHEIRO É PRATA, DAR SUPORTE E TRABALHO É OURO: UM ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS

Neste estudo, Furtado (2013) teve como objetivo avançar nas pesquisas empíricas que analisam especificadamente a motivação no serviço público, por meio da investigação de variáveis organizacionais pouco exploradas, com possíveis antecedentes, em que o autor buscava examinar a motivação no trabalho de funcionários públicos verificando a percepção das demandas de trabalho, a identidade com a função e o suporte social. Para isso, o autor aplicou questionários fechados, de forma aleatória, enviados a aproximadamente 4000 (quatro mil) indivíduos concentrados nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília. Dos 4000 questionários que foram enviados, um total de 440 pessoas completaram o questionário, sendo que, desse total, 117 eram funcionários públicos, sendo eles o foco do estudo.

Furtado (2013) concluiu seu estudo confirmando, inicialmente, a relação direta entre a identidade com a atividade e a motivação no trabalho. Para o autor, essa confirmação tem importância teórica e prática significativa. Teórica, pois poucos são os estudos que analisam a identidade como antecedente da motivação. Prática, porque aponta para a necessidade de se buscar, no setor público, funcionários que se identifiquem com a missão e valores do serviço público. A pesquisa também mostrou a importância do suporte social para a motivação, tanto de forma direta quanto de forma indireta (medida com a identidade e com o trabalho). Por fim, o autor identificou uma solução para alcançar a identidade na atividade, que, segundo ele, é a possibilidade de gerar demandas, de modo a envolver o funcionário com o trabalho e, assim, criar laços com a atividade.

4.6 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DE MINAS GERAIS

O estudo realizado por Pimenta e Gabin (2013) teve como objetivo investigar a motivação para o trabalho dos servidores públicos ocupantes do cargo de Oficiais de Ministério Público do estado de Minas Gerais. O estudo buscou responder duas perguntas: O ambiente organizacional das Promotorias de Justiça que compõem a Região Administrativa XXX oferece condições favoráveis ao desenvolvimento da motivação para o trabalho?; Os

oficiais do Ministério Público, lotados e em exercício na Região Administrativa XXX, encontram-se motivados para o trabalho?

Para dar conta de explicar o objetivo da pesquisa e responder as questões, foi utilizado um questionário semiestruturado, sendo ele dividido em partes: dados demográficos; dados gerais sobre o estado de saúde; e dados acerca da motivação para o trabalho. A população da pesquisa foi composta pelos servidores públicos do cargo de Oficiais do Ministério Público do estado de Minas Gerais, e a amostra final do estudo foi de 10 participantes.

Para Pimenta e Gabin (2013), os resultados encontrados atestaram a presença dos fatores higiênicos de motivação no ambiente organizacional, merecendo destaque o fato de que 70% dos participantes se consideraram pouco motivados no trabalho e também não desejam permanecer na instituição nos próximos cinco anos.

4.7 RELAÇÕES ENTRE MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO NO TRABALHO: ESTUDO EM UM HOSPITAL PÚBLICO

O estudo dirigido por Grohmann, Cunha e Silinske (2013) foi um estudo motivacional que teve como objetivo principal investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional, e foi realizado com funcionários de um Hospital Público. Como objetivos secundários, teve: i) adaptar e validar as escalas *Motivation at Work Scale (MAWS)* proposta por Gagné *et al.* (2010), a escala de Satisfação no Trabalho proposta por Depré e Hondeghem (1995) e a escala de Desempenho proposta por Vandenaabeele (2009); ii) testar se a motivação é um antecedente do desempenho, da satisfação e do comprometimento organizacional nos profissionais pesquisados; iii) verificar se a satisfação e o comprometimento são antecedentes do desempenho no trabalho.

A população-alvo dessa pesquisa foi formada de 1667 profissionais que atuavam em uma organização hospitalar pública. Foi utilizado um intervalo de confiança de 95% e, portanto, obteve-se um tamanho de amostra igual a 313 colaboradores. Sendo assim, utilizou-se uma amostra probabilística e estratificada. Os procedimentos de coleta de dados seguiram os critérios éticos de anonimato e assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê Ético do Hospital, possuindo número de aprovação da Plataforma Brasil.

Os autores Grohmann, Cunha e Silinske (2013) concluíram sua pesquisa alcançando os objetivos. Sobre o primeiro objetivo, as escalas utilizadas foram validadas. Em relação ao

segundo, os autores constataram que a motivação no trabalho é um antecedente da satisfação e do comprometimento, porém a motivação não é antecedente do desempenho no trabalho. E quanto ao terceiro, constatou-se que o comprometimento é antecedente dos comportamentos organizacionais. Por fim, os autores concluíram que os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho.

4.8 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: EFEITOS SOBRE A RETENÇÃO E SATISFAÇÃO PROFISSIONAL DOS GESTORES GOVERNAMENTAIS

Este é um trabalho realizado por Klein e Mascarenhas (2014), em que se buscou estudar a motivação no setor público. Esse estudo contribui para a literatura sobre a motivação no serviço público ao analisar os efeitos que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre dois importantes indicadores organizacionais: os níveis de evasão e o grau de satisfação profissional dos funcionários públicos.

Para a obtenção dos dados da pesquisa, questionários individuais *online* foram aplicados ao longo do ano de 2010, junto aos gestores do governo dos estados da Bahia, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e no Governo Federal, totalizando 269 respondentes. Foi utilizado um questionário semiestruturado com questões individuais (perfil dos entrevistados) e questões relacionadas à percepção dos respondentes sobre a carreira.

Os autores Klein e Mascarenhas (2014) concluíram, nessa pesquisa, que a evasão parece depender fundamentalmente dos fatores higiênicos extrínsecos associados à remuneração, não sendo afetada pelos fatores intrínsecos como a relevância das atividades para a organização e/ou sociedade e também a compatibilidade das atividades com a descrição do cargo. A satisfação dos servidores públicos depende fortemente dos fatores intrínsecos associados à natureza do trabalho, que se mostram mais importantes do que os fatores extrínsecos associados à remuneração, sugerindo que esses profissionais são motivados não apenas pelos salários, remunerações e benefícios, mas também pelos valores sociais do trabalho.

4.9 DESCRIÇÃO DOS ARTIGOS DO EnAPAD

Os estudos da EnANPAD que foram descritos no capítulo anterior, em sua maioria (cinco), são trabalhos que foram realizados por mais que um autor. Mas, nessa amostra de trabalhos, não houve um autor sequer que participou de mais de uma pesquisa. Sendo assim, pode-se concluir que os pesquisadores anteriormente citados, no intervalo de tempo de 2008 a 2014, não buscaram aprofundar seus estudos, pois realizaram apenas um trabalho sobre esse assunto nos últimos anos.

Pode-se observar o número de publicações na EnANPAD por ano sobre o tema desse estudo, sendo: um artigo em 2008; um artigo em 2010; dois artigos em 2011; três artigos no ano de 2013; e um artigo em 2014. O ano em que mais publicações foram realizadas foi em 2013. Já 2008, 2010 e 2014 foram os anos em que menos publicações foram realizadas. Nos anos de 2009 e 2012 não constam artigos relacionados à motivação no serviço público. Mas, diante do exposto, pode-se observar que, nos últimos anos, tem havido maior preocupação para entender a motivação dos funcionários públicos, à medida que o número de pesquisas abordando esse assunto vem aumentando.

Referente aos procedimentos metodológicos apresentados nos artigos utilizados para esse estudo, fica evidente que a maioria dos autores não se preocupou em descrever o método utilizado e o tipo de pesquisa. Porém, cabe destacar que, dos oito artigos utilizados, três artigos classificam-se como pesquisa bibliográfica. Quanto ao procedimento de coleta dos dados, na maioria dos artigos, foi identificada a utilização de questionário, com diferentes características: estruturado com questões fechadas, semiestruturado com questões fechadas, e questionário utilizando a escala Likert. Ainda sobre a coleta de dados, observou-se o uso de amostra probabilística e por conveniência nos estudos analisados. Nota-se que não existe um padrão a ser seguido para realização de pesquisa sobre o tema, e pode-se observar que existe mais que um método a ser seguido para chegar ao resultado esperado.

As pesquisas selecionadas trouxeram para o estudo importantes considerações sobre a motivação no serviço público, utilizando-se das diferentes teorias sobre o tema. Cada uma teve a sua contribuição.

Martin e Emmendoerfer (2008), em seu artigo, buscaram verificar se a motivação humana é um elemento vital para gestão de pessoas. Nesse trabalho, os autores constataram, por meio das análises de publicações, que é muito difícil identificar a linha teórica utilizada para descrever a motivação nos órgãos públicos. Sendo assim, o trabalho realizado pelos autores citados é de grande valia para a academia, pois serve como ponto de partida para futuras pesquisas e reflexões sobre o tema motivação.

O trabalho realizado por Pinto (2010) buscou discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência da motivação extrínseca à motivação. Esse estudo revela que a motivação humana depende tanto de fontes extrínsecas quanto de fontes intrínsecas ao indivíduo.

No estudo realizado por Rodrigues e Neto (2011), buscou-se identificar a influência das metas e recompensas na motivação dos funcionários. O estudo mostrou que existe influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho. Porém, verificou que recompensas externas (extrínsecas) não influenciam na motivação. Por fim, o autor conclui que o estudo das metas e recompensas tem ótimo potencial para elevar a motivação dos servidores públicos.

No estudo realizado por Procópio (2011), cuja proposta era uma análise de quatro modelos - dois sobre motivação e dois sobre organização, concluiu-se que os fatores extrínsecos estão mais próximos da natureza instrumental da organização, e os fatores intrínsecos estão mais próximos da concepção espontânea da organização.

Furtado (2013) buscou examinar a motivação no trabalho de funcionários públicos por meio de relações que envolvem a percepção das demandas de trabalho, a identidade com a atividade e o suporte social. O autor conclui seu estudo confirmando inicialmente a relação direta entre a identidade com a atividade e a motivação no trabalho. A pesquisa também mostrou a importância do suporte social para a motivação, tanto direta quanto indiretamente (medida com a identidade e com o trabalho). Por fim, o autor identificou uma solução para alcançar a identidade na atividade, que, segundo ele, é a possibilidade de gerar demandas, pois, assim, o funcionário vai se envolver com o trabalho e criar laços com a atividade.

O estudo realizado por Pimenta e Garbin (2013) investigou a motivação para o trabalho dos servidores públicos ocupantes do cargo de Oficiais de Ministério Público do estado de Minas Gerais. Buscou-se identificar variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho e à motivação. Os resultados encontrados atestaram a presença dos fatores higiênicos de motivação no ambiente organizacional, porém 70% dos respondentes da pesquisa não pretendiam continuar na instituição nos cinco anos subsequentes.

No estudo realizado por Pimenta e Garbin (2013), buscou-se identificar variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho, e quanto a motivação para o trabalho dos servidores públicos, ocupantes de cargos de Oficiais do Ministério Público do estado de Minas Gerais. O resultado atesta para presença de fatores higiênicos, segundo a Teoria das Necessidades de Maslow. Esses fatores higiênicos estão ligados diretamente aos fatos extrínsecos, assim tendo relação com outros trabalhos que foram analisados anteriormente.

O estudo dirigido por Grohmann, Cunha e Silinske (2013) buscou investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional, por meio de um estudo com funcionários de um Hospital Público. Os autores concluíram que existe relação entre a motivação, o comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho.

O estudo realizado por Klein e Mascarenhas (2014) buscou analisar os efeitos que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre dois importantes indicadores organizacionais: os níveis de evasão e o grau de satisfação profissional dos funcionários públicos. Os autores concluíram que a evasão parece depender fundamentalmente dos fatores higiênicos extrínsecos, não sendo afetada pelos fatores intrínsecos. A satisfação dos servidores públicos depende fortemente dos fatores intrínsecos associados à natureza do trabalho, que se mostram mais importantes do que os fatores extrínsecos associados à remuneração, sugerindo que esses profissionais são motivados não apenas pelos salários, remunerações e benefícios, mas também pelos valores sociais do trabalho.

Pode-se notar, após a contextualização dos artigos da EnANPAD, que os fatores intrínsecos e extrínsecos são muito importantes para o entendimento da motivação no serviço público. Os trabalhos desenvolvidos por Pinto (2010), Procópio (2011), Rodrigues e Neto (2011) e Klein e Mascarenhas (2014) discutiram as relações sobre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Como resultado, os autores confirmaram que a motivação tem a capacidade de interagir com múltiplas fontes, sendo de natureza interna ou externa, endógena ou exógena, intrínseca ou extrínseca. Procópio (2011) ressalta ainda que as organizações têm a capacidade de satisfazer as necessidades das pessoas, tanto intrinsecamente como extrinsecamente. Seguindo a mesma linha do pensamento, Klein e Mascarenhas (2014) concluíram sua pesquisa, identificando que a evasão dos funcionários públicos ocorre, fundamentalmente, devido a fatores higiênicos extrínsecos associados à remuneração, não sendo afetada pelos fatores intrínsecos. Sendo assim, esses autores - Pinto (2010), Procópio (2011), Rodrigues e Neto (2011) e Klein e Mascarenhas (2014), de forma conclusiva, relatam que a motivação pode ser tanto extrínseca como intrínseca, porém, foi identificado que fontes intrínsecas motivam mais as pessoas.

5 EnANPAD E OS CONCEITOS MOTIVACIONAIS

O estudo realizado por Martins e Emmendorfer (2008) buscou verificar se a motivação humana é um elemento vital para a gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo, utilizaram como método uma pesquisa bibliográfica. Nesse contexto, os autores encontraram publicação diversa sobre a motivação, porém, em seu estudo, utilizaram-se de onze artigos encontrados na EnANPAD. Nos artigos analisados, encontram-se as seguintes teorias: Teoria de Vroom; Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg; Valorização Humana, e tipos de motivação. Pode-se notar que duas (Teoria de Vroom e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg) das quatro teorias citadas acima se encontram referenciadas nesse trabalho. A teoria de Herzberg foi encontrada em dois dos oito trabalhos que os autores analisaram para concluir seu estudo. Por fim, os autores concluíram que não há uma única teoria que explique a motivação, pois diferentes autores utilizaram diferentes teorias.

O estudo realizado por Pinto (2010) teve, como método, a pesquisa bibliográfica documental. Esse estudo buscou discutir a validade das ideias que aceitam e que rejeitam a existência da motivação extrínseca à motivação. Diante disso, o autor fundamentou seu trabalho utilizando as seguintes escolas e teorias: Escola Behaviorista; Escola Cognitiva; Escola Psicanalítica; Escola Humanística; Teoria das Necessidades, de Maslow; Teoria das Necessidades de Herzberg, e Teoria de Vroom. A três teorias motivacionais utilizadas pelo autor (Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades de Herzberg e Teoria de Vroom), que dão explicação sobre fatores internos e externos da motivação individual, estão descritas no referencial teórico sobre motivação. As escolas do pensamento utilizadas por Pinto (2010) são oriundas dos pilares da psicanálise, conforme descreve o autor.

Rodrigues e Neto (2011), que buscaram analisar como as metas e as recompensas praticadas pelas instituições influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho, para conseguir alcançar seu objetivo, sustentaram suas ideias nas seguintes teorias motivacionais: Teoria das Necessidades de Maslow; Teoria das Necessidades de Herzberg; Teoria de McClelland; Teoria Cognitiva; e Teoria das Expectativas. Essas teorias citadas dão explicações sobre a motivação interna e externa (as recompensas) do indivíduo, sendo que as essas também estão descritas no referencial do presente trabalho.

O estudo de Procópio (2011) é um trabalho que analisou a relação entre os conceitos de motivação e organização. Para esse estudo, o autor realizou uma revisão da literatura, buscando artigos que tratavam da motivação. Feita a análise, foi identificada a utilização dos conceitos da teoria da motivação extrínseca e teoria da motivação intrínseca. O primeiro

conceito diz respeito aos fatores externos à organização, e foi contextualizado pelo autor por meio de muitas citações de trabalhos recentes realizados sobre o tema. Já o conceito da motivação intrínseca é referenciado pela Teoria das Necessidades de Herzberg e por outros trabalhos realizados sobre o tema.

No estudo realizado por Furtado (2013), o objetivo foi avançar nas pesquisas empíricas que analisam especificadamente a motivação no serviço público, em que o autor buscava examinar a motivação de funcionários públicos no trabalho. Para alcançar o objetivo do trabalho, o autor utiliza-se do “marco teórico”, dá explicações sobre a motivação dos funcionários, sendo ela interna e externa, e descreve a teoria da identidade. Os fatores internos e externos estão ligados às teorias das necessidades tanto de Maslow quanto de Herzberg.

O estudo realizado por Pimenta e Gabin (2013) teve como objetivo investigar a motivação para o trabalho dos servidores públicos ocupantes do cargo de Oficiais de Ministério Público do estado de Minas Gerais. Para alcançar o objetivo do trabalho, os autores referenciaram seu trabalho com a Teoria das Necessidades de Herzberg, que faz parte do referencial teórico da presente pesquisa. Essa teoria compreende a motivação como interna (autoestima, auto-realização) com fontes externas (fatores higiênicos).

O estudo dirigido por Grohmann, Cunha e Silinske (2013) teve como objetivo principal investigar o impacto que a motivação no trabalho exerce no desempenho, na satisfação e no comprometimento organizacional de funcionários de um Hospital Público. Ao tentar explicar a motivação, os autores referenciam seu trabalho com a Teoria da Autodeterminação e com a Teoria da Motivação Intrínseca. Ao final do referencial teórico, relatam a existência de outros artigos sobre o tema proposto. A Teoria da Motivação Intrínseca está ligada diretamente às Teorias das Necessidades, tanto de Maslow quanto de Herzberg, que se encontram no referencial teórico desse trabalho, porém, a Teoria da Autodeterminação não se encontra no referencial teórico sobre motivação desse trabalho.

O trabalho realizado por Klein e Mascarenhas (2014) buscou analisar os efeitos que fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos têm sobre dois importantes indicadores organizacionais: os níveis de evasão e o grau de satisfação profissional dos funcionários públicos. Para isso, os autores utilizaram-se das seguintes teorias: Teoria das Necessidades de Herzberg; Teoria Vroom; Teoria da Equidade; e Teoria da Definição das Metas. Duas das teorias utilizadas para explicar a motivação estão referenciadas nesse trabalho e dão explicação sobre as necessidades internas e externas do indivíduo, por objetivos individuais.

Nesse contexto, apresentados os referenciais teóricos sobre motivação dos artigos da EnANPAD, pode-se identificar que existem muitas teorias comportamentais que explicam

esse tema. Observa-se também que a maioria dos autores utilizam-se de mais de uma teoria para referenciar seus trabalhos.

Analisando o referencial desse trabalho, pode-se destacar a Teoria das Necessidades de Herzberg, encontrada em seis dos artigos analisados. A Teoria das Necessidades de Maslow foi identificada em três artigos da EnANPAD. A Teoria de Vroom é encontrada no referencial de três trabalhos sobre a motivação. A Teoria de McClelland e a Cognitiva foram encontradas em um único trabalho.

A maioria dos trabalhos analisados refere-se aos fatores intrínsecos e extrínsecos da motivação, dando explicações para a motivação por fontes externas e internas do indivíduo. A Teoria da motivação intrínseca e extrínseca está ligada diretamente às teorias das necessidades tanto de Maslow quanto de Herzberg, que se encontram no referencial teórico desse trabalho. Pode-se afirmar que a Teoria das Necessidades de Herzberg tem forte influência nos estudos da motivação, porém não é possível dizer que existe uma ou outra teoria que explique com clareza o tema de estudo.

6 CONCLUSÃO

A motivação tem sido abordada por diversas pesquisas, sendo, portanto, tema de diversos estudos na área acadêmica. No entanto, a temática da motivação do servidor público mostra-se carente na academia, quando comparado com outros estudos sobre motivação. Esse fato é considerado pertinente e importante como objeto de estudo, por isso, acredita-se que essa pesquisa foi de grande valia ao campo acadêmico, em que há muito a ser desbravado no que compreende a motivação do servidor público.

Esse estudo foi realizado com base na definição de uma situação problema, a qual consistiu em responder: o que vem sendo escrito sobre motivação no serviço público? Quais teorias estão sendo utilizadas para explicar a motivação? O intuito principal desse estudo foi realizar uma análise da literatura sobre motivação, buscando identificar as teorias utilizadas para explicar a motivação dos servidores públicos.

A análise dos artigos utilizados nesse trabalho possibilitou o alcance dos objetivos propostos, permitindo conhecer quais são as teorias que estão sendo utilizadas nas pesquisas motivacionais no setor público. Ao analisar os artigos publicados em EnANPAD's entre os anos de 2008 a 2014, pode-se concluir que as principais correntes motivacionais que foram utilizadas para a compreensão da motivação no serviço público são: Teoria das necessidades de Maslow; Teoria das necessidades de Herzberg; Teoria de Vroom; e Fatores intrínsecos e extrínsecos (oriundo da Teoria das necessidades de Maslow e de Herzberg). Porém, mesmo encontrando as principais teorias utilizadas para explicar a motivação, não se pode dizer que essas serão suficientes ou que outras existentes serão, pois não existe uma teoria que consiga explicar tudo.

Nessa análise, foi identificado o ano de 2013 como aquele em que houve o maior número de publicações sobre o tema, deixando clara a preocupação existente com a motivação dos servidores públicos nos últimos anos. Nos trabalhos analisados e utilizados nesse artigo, não foi encontrado um autor que realizou mais que um estudo. Sendo assim, pôde-se concluir que esses pesquisadores não buscaram aprofundar seus estudos, pois realizaram apenas um trabalho sobre esse assunto nos últimos anos.

Os trabalhos desenvolvidos por Pinto (2010), Procópio (2011), Rodrigues e Neto (2011), e Klein e Mascarenhas (2014) discutiram as relações sobre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Pôde-se notar, após a contextualização dos artigos da EnANPAD, que os fatores intrínsecos e extrínsecos são muito importantes para o entendimento da motivação no serviço público. Constata-se através da pesquisa realizada, que a motivação pode ser tanto

interna quanto externa, não excluindo a possibilidade de as pessoas se sentirem motivadas pelos dois fatores ao mesmo tempo.

Há ainda muito a ser desbravado no campo acadêmico para compreensão da motivação no serviço público. Como complementação desse estudo, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas, como, por exemplo, um estudo sobre a motivação aplicada em alguma repartição pública. Sugere-se ainda a realização de uma pesquisa que tenha como objetivo analisar os fatores que influenciam na motivação dos servidores públicos. Os dados levantados nesse trabalho podem servir de referencial para a realização de pesquisas que abordem o tema motivação.

REFERÊNCIAS

- BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação No serviço Público**. 2008. Trabalho de Conclusão (MBA em Gestão Pública) - Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, MBA em Gestão Pública, Porto Alegre, 2008.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2004.
- FORNAZIERO, Bruno Montanholi. **Motivação de Funcionários bancários**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2011.
- FURTADO, Liliana Magalhães Girardin Pimentel. Dar Dinheiro é prata, dar Suporte e Trabalho é ouro: um Estudo Empírico sobre a Motivação no Trabalho de Servidores Públicos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB970.pdf.> Acesso em: 08 de set. 2015.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- _____. **Gestão de Pessoas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GROHMANN, Márcia Zampieri; CUNHA, Luciane Veiga da; SILINSKE, Jaqueline. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnANPAD, 4., 2013, Brasília. **Anais IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília/DF. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR70.pdf.> Acesso em: 08 set. 2015
- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, Andre Ofenhejm. Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro, **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf.> Acesso em: 07 out. 2015

- LEWANDOWSKI, Márcia Zenker. **A Motivação no Serviço Público**. 2010. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.
- LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no Trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Docência do Ensino Superior) - Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.
- LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1990.
- MARTINS, Juliana Borges; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da Administração Pública? Um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA – EnANPAD, 2008, Salvador. **Anais do EnAPG**. Salvador/BA. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2008/2008_ENAPG68.pdf>
Acesso em: 08 set. 2015.
- MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 269-279.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONSELOS, Isabel Francisca Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thompson, 2002.
- PIMENTA, Jacqueline Farnese Rezende; GARBIN, Tania Rossi. Motivação para o Trabalho: Um Estudo com Servidores do Ministério Público de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO - EnANPAD, 4., 2013, Brasília. **Anais IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília/DF. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR153.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2015.
- PINTO, Sandro Coelho Moreira. A Negação da Motivação Extrínseca: Mito ou Realidade?. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis, **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis/SC. Disponível em:
<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO360.pdf>
Acesso em 08 set. 2015.
- PROCÓPIO, Marcos Luíz. Motivação e Organização: como uma ideia pode ajudar a entender a outra?. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em:
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR2037.pdf>> Acesso em: 07 out. 2015.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Weslei Alves; NETO, Mario Teixeira Reis. A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APB850.pdf>.> Acesso em: 08 set. 2015.

SOUZA, Angelita de. **Motivação docente: uma pesquisa bibliográfica**. 2012. 43f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VARGAS, Edimilson Costa de. **Análise da Motivação dos funcionários de uma agência do Banco Alfa**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.