



TEORIAS DE MOTIVAÇÃO E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

Rocheliel Albuquerque
Jean Silva
Cleidimar Silva

Resumo

As organizações públicas são criticadas por prestarem um atendimento que ignora os preceitos de qualidade. Desmotivados, funcionários públicos são criticados por adotarem uma postura indiferente diante da clientela. A problemática se intensifica à medida que o servidor se estabiliza na carreira. Considerando esta contextualização, o objetivo do presente artigo é apontar a relação entre teorias de motivação e as organizações públicas, como secretarias e prefeituras. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e estudo bibliográfico com busca de dados em livros, dissertação de mestrado, teses de doutorado. A teoria dos dois fatores de Herzberg embasou a discussão do problema de pesquisa. A relevância do presente estudo justifica-se pela contribuição dada aos órgãos públicos, entidades constantemente questionadas pela eficiência no atendimento. Verificou-se que as teorias da motivação podem apresentar melhorias na produtividade dos funcionários públicos por serem aplicáveis a quaisquer organizações que possuem pessoas em torno de um objetivo institucional. Conclui-se que os fatores motivacionais de Herzberg tais como o reconhecimento e o progresso alinhados ao merecimento e à qualidade do atendimento prestado podem tornar os colaboradores de órgãos públicos mais motivados para desempenharem suas funções.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Administração pública. Gestão de pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A esfera pública apresenta particularidades que a distingue das demais organizações, sobretudo, por não visar à lucratividade, objetivo primeiro das economias capitalistas. Esta constatação levanta um questionamento sobre as possibilidades de aplicação ou até mesmo os modos de implantação de determinadas teorias, a princípio criadas para implementação em ambientes privados.

Exemplificando, tem-se as teorias de gestão disseminadas por meio de dispositivos legais, como a Lei de Responsabilidade Fiscal N° 101/2000, que representam uma evolução na forma de administrar as instituições. O setor público resistiu a esta forma de articulação dos atores econômicos, entretanto, termina cedendo em virtude das necessidades surgidas a partir de uma economia cada vez mais dinâmica, que embora possua uma lógica diversa das empresas privadas capitalistas, precisa avançar para atender as demandas da sociedade.



Motivar o pessoal torna-se eminente, ainda que em se tratando de colaboradores do setor público.

As teorias motivacionais seriam, então, neste contexto, aplicáveis à administração pública? A literatura aponta que somente em ambientes institucionais formados por pessoas motivadas é que as organizações podem ser eficientes e eficazes. Diante disso é que se fazem necessárias as teorias motivacionais em quaisquer formas de organizações, sejam públicas ou privadas.

A literatura estudada aponta que a motivação é uma movimentação interna a realizar alguma coisa. Entretanto, embora seja um sentimento interno na busca por algum objetivo, os fatores externos desenvolvem um forte impacto na definição das variáveis motivacionais. Diante de tais necessidades estudos recentes como os de Vieira (2011) indicam que as teorias motivacionais utilizadas na administração de empresas privadas podem ser aplicadas na gestão de pessoas do setor público.

A sociedade exige das organizações uma postura responsável no intuito de motivar pessoas a contribuírem para os objetivos das organizações sentindo-se satisfeitas (FARAH, 2011). Esforços em termos de planejamento e gestão de recursos humanos, incluindo ações que visem motivar e permitir um ambiente satisfatório, em termos de avaliação dos servidores pode contribuir para aumentar a satisfação do servidor no ambiente de trabalho.

A falta de motivação é um fator ligado diretamente à produtividade dos funcionários. Cursos, palestras e reuniões oferecidos aos servidores certamente reforçam seu interesse pelas atividades e com isso melhora o seu desempenho no cargo ocupado.

A falta de planejamento do setor de recursos humanos pode interferir até mesmo na motivação dos colaboradores, caso os treinamentos não atinjam objetivos, por exemplo, como o de preparar a pessoa para exercer uma atividade. Neste sentido, questiona-se: qual a relação entre teorias de motivação e as organizações públicas, como secretarias e prefeituras?

Em ambientes públicos a qualidade dos serviços é questionada pela sociedade, clientela dos órgãos públicos. A insatisfação por parte dos cidadãos com os serviços que são oferecidos por essas organizações é uma questão recorrente e, portanto, demanda análises de pesquisas científicas para poderem responder os porquês destes problemas.



Com esta consideração, espera-se que a pesquisa contribua para o avanço das discussões necessárias à gestão de pessoas sob a ótica da motivação ao possibilitar uma reflexão sobre a motivação como uma estratégia de desempenho. Deste modo, assume-se como pressuposto que a motivação é um fator de desempenho.

A presente pesquisa justifica-se à medida que irá contribuir para a formulação da estratégia de recursos humanos para o setor público. Isto porque as pesquisas realizadas levantaram um conjunto de conceitos teóricos sobre a motivação e sua aplicabilidade ao setor público. O estudo também tem uma função social, porque foi possível contribuir para a gestão de pessoas no ambiente público. Assim, a contribuição se dá no sentido de trazer teorias que melhorarem o ambiente de trabalho nos setores públicos.

2. METODOLOGIA

Nesta pesquisa método utilizado foi o indutivo, com uma percepção do conhecimento específico para o geral, pois o conhecimento é fundamental na experiência. Conforme Lakatos e Marconi (2007, p.86) “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Conforme Andrade (2003, p. 121) “Pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”. É uma pesquisa de natureza qualitativa, com busca de dados em livros, dissertação de mestrado, teses de doutorado e livro de administração.

É uma pesquisa exploratória por buscar explicitar de forma mais clara o problema e é também uma pesquisa descritiva, pois buscou a coleta de dados em bases de dados como o Google Acadêmico e livros renomados na área de gestão de pessoas.

Portanto, é um estudo bibliográfico que buscou um conhecimento com maior ênfase sobre o problema abordado e ainda, e ainda tendo em vista o referencial teórico percorrido com autores que abordam o tema em geral.



3. GESTÃO DE PESSOAS

Os diversos autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Armstrong (2009), Boxall, Purcell e Wright (2007), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações. Tais autores afirmam que a gestão de pessoas assume papel estratégico, uma vez que são responsáveis em criar capacidades que levem a organização a uma postura cada vez mais competitiva (DEMO, 2011). Armstrong (2006) destaca que a gestão de pessoas precisa estar de acordo com os objetivos da organização, de modo que o trabalho individual e o coletivo contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesta perspectiva de discussão de competitividade, Ulrich *et al.* (1991) alertam que a competição está em constante alteração, exigindo novos modelos de competitividade demandando uma redefinição das práticas de gestão de pessoas no intuito de possibilitar às empresas atenderem melhor aos clientes e adquirirem vantagem competitiva.

Na ótica de Guest (1987) apud Demo (2011), as pessoas assumiram papel de extrema relevância nas organizações e a sua prática demanda teorias coesas e coerentes com o planejamento organizacional. Ao discutir os desafios para os profissionais de gestão de pessoas, Melo, Mageste e Mendes (2006), constataram a necessidade de os gerentes apresentarem capacidade adaptativa ao ambiente e relacionamento interpessoal como requisito para a gestão de sua equipe, a fim de atingir os objetivos da organização.

3.1 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A produtividade recebe grande atenção dos gestores das empresas. Os colaboradores exercem bastante influência neste sentido. Então estes funcionários são muito importantes e precisam estar motivados. De acordo com Sampaio Junior (1998) apud Cardoso (2012), por volta de 1970, os modos de produção foram influenciados pela reorganização mundial. As principais características foram a crise do capitalismo que se baseou em uma nova forma de produzir. E a globalização que o autor chama de integração de mercados.

Estes fatores marcaram a necessidade de reavaliar os desafios do desenvolvimento econômico. Este novo contexto histórico é marcado pela crescente mobilidade do capital, que leva a uma concentração da riqueza e conseqüente desarticulação do ambiente econômico e político que davam sustentabilidade aos sistemas econômicos nacionais, e



principalmente, no que tange à hegemonia dos EUA sobre a ordem internacional (CARDOSO, 2012, p.65).

Neste período as desigualdades aumentaram por causa da facilidade de movimentar o capital. Este fato causou a necessidade de uma série de mudanças para se produzir. Inclusive alterações nas relações da empresa com o subordinado. Isto porque as pessoas também mudaram.

A pessoa deve para si mesma tornar-se uma empresa; ela deve se tornar, como força de trabalho, um capital fixo que exige ser continuamente reproduzido, modernizado, alargado, valorizado. Nenhum constrangimento lhe deve ser imposto do exterior, ela deve ser sua própria produtora, sua própria empregadora e sua própria vendedora, obrigando-se a impor a si mesma constrangimentos necessários para assegurar a viabilidade e a competitividade da empresa que ela é (CARDOSO, 2012,p.73).

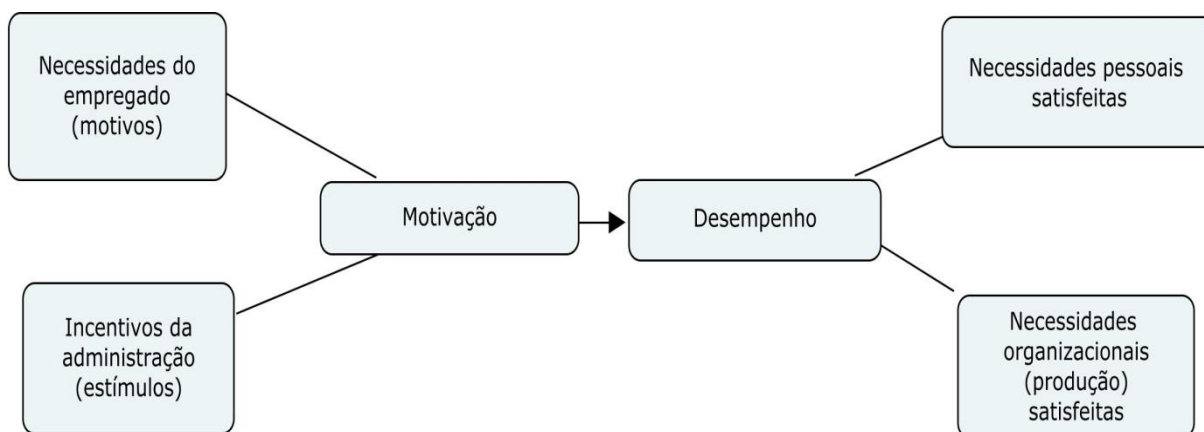
As pessoas precisam ser motivadas. A construção de uma equipe motivada começa a partir do próprio líder. Farris (2014) menciona que não basta a tentativa de contratar pessoas dedicadas, movidas e inteligentes, pois o segredo está no próprio líder, embora a contratação de profissionais qualificados seja relevante. O comportamento do líder pode influenciar veementemente o modo como estes colaboradores se comportam, pois se não houver alguém cultivando os funcionários a equipe não estará preparada para alcançar as metas.

A construção de uma equipe sólida inicia com o líder, Farris (2014) compartilha dez atitudes que o líder de uma equipe não pode apresentar diante de seus colaboradores, quais sejam: (i) deixar de exigir o melhor do trabalho dos colaboradores; (ii) agir com sensibilidade, na solicitação de uma tarefa é preciso ser firme; (iii) não ser seletista, o líder precisa se preocupar com o perfil necessário para a vaga e não simplesmente pretender preencher a vaga (iv) não apresentar feedbacks, é preciso ter estratégia de medição do desempenho porque as pessoas desejam ser avaliadas (v) deixar de agradecer quando o funcionário fizer o trabalho bem realizado (vi) não tolerar o fracasso, pois este faz parte do aprendizado (vii) deixar de demitir pessoas quando as mesmas não produzem (viii) esquecer-se de padronizar, de caracterizar a equipe dando-lhes identificação, uniforme, lemas, missão, tradição. (ix) fazer as atividades, excluindo os membros da equipe, enquanto eles é que deveriam realizá-las; (x) não acreditar na capacidade da equipe.

A construção de uma equipe motivada e produtiva exige então muito trabalho. E o comportamento humano afeta a motivação. Megginson *et al.* (1998) argumentam que o comportamento humano é causado, dirigido para uma meta e não ocorre isoladamente. Isto

quer dizer que o comportamento do ser humano é causado pelo modo como as pessoas percebem o mundo e ocorre orientado por metas. Deste modo, na figura 1 percebe-se que o comportamento motivacional é induzido.

Figura 1- Motivação dirigida para uma determinada meta.



Fonte: Megginson *et al.* (1998, p.349)

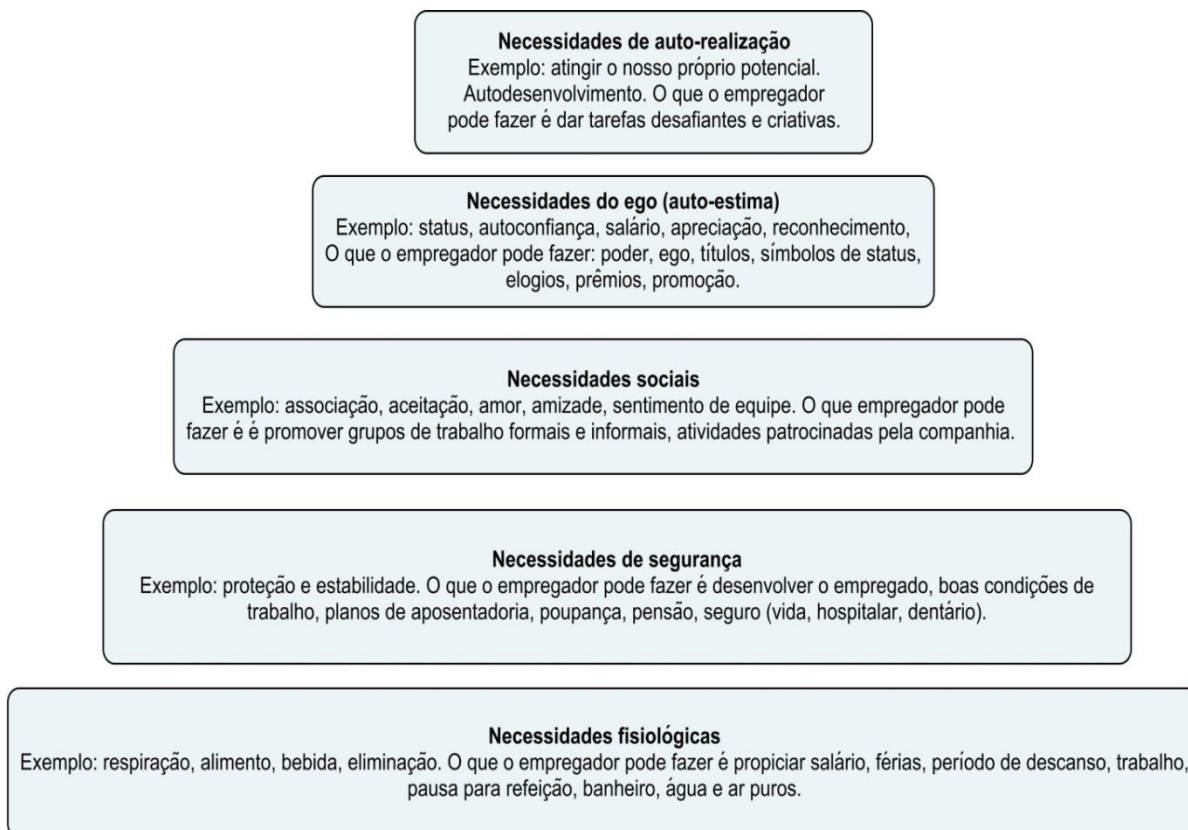
Por um lado tem-se as necessidades dos empregados, que são os motivos, tais motivos vão determinar a forma como os empregados vão agir. Paralelamente a estas necessidades, tem-se os incentivos da organização, que são os estímulos que a empresa pode oferecer aos seus colaboradores. Estes dois fatores juntos vão desencadear a motivação, que a própria ação. Quando os motivos e os incentivos se unem para tornar a motivação possível, ocorre o desempenho. Conseqüentemente percebe-se um jogo de cooperação, em que tanto as necessidades pessoais são satisfeitas, quanto às necessidades da organização são atendidas.

De acordo com Megginson *et al.* (1998) com base na teoria das necessidades de Maslow, as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância. Tendo, neste caso, as necessidades mais importantes e as menos importantes. A figura 2 contém esta idéia.

A teoria das necessidades surgiu dos estudos do psicólogo americano Abraham Maslow, que parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. Algumas dessas necessidades são conscientes, outras não. Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência

do comportamento humano. Na base de pirâmide estariam as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto as mais sofisticadas e intelectualizadas estão no topo.

Figura 2- Hierarquia de necessidades de Maslow aplicada à motivação



Fonte: Megginson *et al.* (1998. p.351)

Maslow baseou a sua ideia de hierarquia das necessidades em dois conceitos fundamentais: 1º as necessidades humanas podem ser colocadas em um nível ascendente de importância e 2º quando uma necessidade for satisfeita, esta não pode mais ser usada como motivador de comportamento (MEGGINSON *et al.*, 1998).

3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

As necessidades mais elementares, como as necessidades de segurança, tendem a ser mais procuradas pelos empregados logo em seus primeiros empregos. Mas à medida que estas são satisfeitas, os empregados procuram satisfazer as necessidades de nível mais



elevado, a criatividade, o status. Herzberg (1959) menciona a importância das necessidades mais elevadas como sendo relevantes no processo de motivação.

Nesta teoria há o fator de Motivação e o fator de Higiene. Os fatores de motivação costumam levar a uma preocupação com o conteúdo do trabalho, e os empregados quando estão neste patamar, costumam contribuir mais para o desempenho do trabalho.

Já o fator de Higiene apresenta uma característica contextual, vão apresentar como consequência a manutenção das pessoas, em que elas vão apenas permanecer no cargo não se preocupando muito com o desempenho. Apesar de os fatores de higiene não motivarem, se eles não forem atingidos podem deixar os funcionários insatisfeitos (HERZBERG, 1959).

Nesta teoria há algumas variáveis que quando presentes vão determinar a que fator se refere uma dada característica. Os fatores de motivação são: realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento pessoal, conteúdo do cargo, autonomia, criatividade e inovação do trabalho, participação. Já os fatores Higiênicos são: políticas organizacionais, relacionamento supervisor/subordinado, condições físicas do trabalho, salários e benefícios, relacionamento com os colegas, vida pessoal, status, segurança, comunicação.

4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E APLICAÇÕES

Motivação é o conjunto de fatores psicológicos (consciente ou inconsciente) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem para determinar a conduta de um ser humano, provocando vontade e desejo para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, ou seja, de dentro para fora e não de fora para dentro (força intrínseca).

Quando ocorre o contrário, ou seja, a ação ocorre de fora para dentro do indivíduo, muitas vezes contrariando sua vontade, dizemos que existe estímulo ou incentivos. A diferença entre duas forças é a chave para analisar uma parte do comportamento profissional de alguém (MAXIMIANO, 2000). Indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

É importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, de que maneira isto implica na qualidade de



vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregados. A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo (BERGER, 1986).

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores Claret, (1998). O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar, que haja envolvimento do indivíduo com o meio e as circunstâncias que o envolvem e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer, tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

Segundo Iman (1996), “Motivação” enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, dos gostos, e preferências. O processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca em que cada pessoa desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, assim, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Muitos estudos ainda procuram desvendar tanto para a administração (empregador), como para os trabalhadores (empregados), as causas e consequências da desmotivação no trabalho. A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações (MAXIMIANO, 2000).

Um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados, seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Porém, não ocorrem sem um



conjunto claro e expressivo, os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante princípios ou padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Nesse sentido, cada organização define seus valores no que considera merecer maior atenção (MAXIMIANO, 2000)

Na verdade, para conhecer quais são os valores vigentes numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma. Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema e valores estabelecidos pela cultura da organização.

Sabendo que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial, dessa forma, entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização. Motivação se classifica em duas fases, interna e externa, que é vital na eficácia das pessoas onde é gerada as causas do sentido, motivos ou razões para uma pessoa efetivar sua felicidade (CASTRO, 2002).

A motivação interna é o principal vetor que interliga a autoestima para a felicidade do indivíduo, esse vetor é a base para a realização de gerar a ampliação de elementos externos, que alimenta a alma e mantendo assim satisfeito. Quando algo inesperado acontece com o indivíduo, é o seu equilíbrio mental que faz manter e recuperar um nível dinâmico e aceitável para maximizar o prazer e minimizar o desprazer, caracterizando como o indivíduo valoriza e gosta dos próprios pensamentos, com os comportamentos que iguala a efetiva felicidade.

Motivação interna é a função direta do modelo de gestão adotado pelas organizações, um estilo de relação do mecanismo para contratação e desenvolvimento das pessoas. Motivação é um dos maiores desafios constantes de todos que lidam com administração, um programa motivacional pode desmembrar várias maneiras de desenvolvedores satisfatórios. (CASTRO, 2002).

Por outro lado, a motivação externa está relacionada à missão e visão que permite adequadamente as relações interpessoais, o ambiente externo é composto de elementos capazes de gerar interesses e estímulos na vida das pessoas. A capacidade de gerar relações de efeitos e causas no comportamento das pessoas é um componente importante da



motivação externa gerando um conjunto de valores e resultados esperados por aquela organização.

Quando se fala de objetivos motivacionais, devem-se levar em consideração vários aspectos relevantes desde os fatores, onde se procura definir as características pessoais, o papel do trabalho, o ambiente de trabalho e explica a influência que afetam a motivação sobre o desempenho (MAXIMIANO, 2000).

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnologicamente capazes, sem importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (LESSA, 1999).

As pessoas motivadas pela competência esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem, e podem tornar-se impacientes, caso o trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a qualidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano. Na teoria de (BERGAMINI, 1997), colaboradores motivados pelas competências procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problema e esforçam-se em serem inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sente ao fazerem isso.

Os funcionários anseiam ser valorizados como pessoa, e não tratados como objeto ou máquinas, querem se sentir comprometidos com o trabalho e com isso irão colaborar para o alcance de resultados seguros e duradouros. As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas, por quaisquer atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (BERGAMINI, 1997).

É gerado pelo impulso que leva pessoas a influenciar e mudar determinadas situações. Criando assim, impactos nas organizações e assumem os riscos, uma vez obtido o poder pode ser usado de forma construtiva ou destrutiva.

Muitas vezes pergunta-se porque algumas pessoas vão mais longe, avançam mais rápido e conseguem melhores resultados do que outras? Diferentes pessoas, vivendo sob as mesmas condições, têm resultados tão variáveis quanto suas digitais. Isso é no mínimo, muito intrigante, principalmente porque todos desejaram ser as pessoas que dão certo. Há algum



tipo de habilidade especial, talento, para a atividade que se propõe, mas só isso não se explica. Quanta gente talentosa fica no meio do caminho, estagnada na vida, que não se desenvolve e que nunca chega lá, Não o talento por si só não justifica os resultados.

5 POLÍTICAS PÚBLICAS COMO ELEMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública, embora tenha se tornado uma disciplina interdisciplinar ao englobar conteúdos de economia e psicologia etc., surgiu para propiciar aos servidores públicos preparação para a gestão pública moderna. Neste sentido, a política pública não foi objeto de análise por parte desta administração até a década de cinquenta de século XX. Nesta nova forma de visualizar a temática, a ideia de administração e política tornam-se coisas diferentes (FARAH, 2011). Apesar deste distanciamento ocorrido entre políticas públicas e administração pública, alguns teóricos começam a defender uma incorporação de discussões aproximando estas temáticas e vislumbrando uma complementaridade entres estas. Tais autores tratam a administração pública como sendo uma disciplina passível, portanto, de estudo.

As disciplinas apresentam um momento de transformação. O estudo da Administração Pública terminou passando por um de tais momentos por volta da década de cinquenta e sessenta. Em um primeiro momento tratou-se de eficiência, organização e gestão. Em uma segunda etapa abordou decisão política. Todos os que trabalham no setor público precisam concentrar-se em participar do fazer política (MCCAMY, 1960).

No decorrer de 1960 e 1970, ocorre uma expansão de cursos de pós-graduação, sobretudo nos Estados Unidos, na área de Administração Pública. Nestes cursos reuniam-se programas de políticas públicas (FARAH, 2011). Assim, surgem movimentos com a pretensão de discutir análise de políticas públicas que se orientava em formar analistas preparados para atuarem e responderem estudos nesta temática. Este movimento consistia na união de universidades de elite americanas com funcionários da Fundação Ford e da Fundação Sloan no intuito de promover uma reeducação profissional para o serviço público (ALTSHULER, 1990).

A administração pública é uma ciência interdisciplinar em que há a contribuição de diversas disciplinas-ciência política, administração, economia, sociologia e psicologia social.



O estudo das políticas públicas no âmbito desta disciplina interdisciplinar atribui uma característica de multidisciplinaridade à temática (FARAH, 2011).

As políticas públicas podem ser vistas como um conjunto de sucessivas tomadas de posição do Estado frente a questões socialmente problemáticas. A conceituação do termo remonta à divisão tripartite de poderes, tal divisão foi definida como um paradigma institucional de governo democrático. A dicotomia político-administração persistiu por décadas mesmo havendo sempre questionamentos do por que ainda persistisse. As políticas públicas são a expressão do interesse geral da sociedade possuindo uma legitimidade originária de um processo democrático ou por meio da identificação de soluções para os problemas sociais. Se é na política que se define um conjunto de ações que regulam e vão atuar na atividade social, a administração pública não deve ser externa à política (OSZLAK, 1982).

Constitucionalmente falando, funções de confiança e cargos em comissão ou ainda portariados são os mesmos conceitos sinônimos, além de funções gratificadas. Isto ocorre porque tais conceitos apresentam alguns aspectos comuns, quais sejam: vínculo transitório com a administração pública, atribuições exclusivas de distribuição, assessoramento ou chefia e a confiança que se deposita na pessoa que ocupa o cargo (BORGES, 2012). Devido a estas características, esta forma de ocupação dos cargos exige determinados níveis de governança no sentido de gerir tais situações para não gerar prejuízos para a sociedade.

6 A GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E CAPACIDADE GOVERNATIVA

Identificar o formato institucional ideal para a concepção, implementação e gerenciamento de políticas públicas só se torna possível quando se ultrapassam questões operacionais e se incorporam fatos relativos à cultura, às práticas de vida coletiva, aos padrões de articulação, coordenação e cooperação entre os atores sociais e à posição da economia nacional específica no contexto mundial. O conceito de governança é bem elaborado e distinto de governabilidade por Costa (2013), que expõe a governança como forma institucional da capacidade do Estado e da eficácia estatal.

[...] cabe manter a referência à governabilidade para caracterizar as condições institucionais e sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma dada sociedade [...] Por outro lado, para analisar questões ligadas à capacidade de ação do Estado, na implementação das políticas públicas e na consecução das metas coletivas, parece-me pertinente utilizar o termo *governance*” (BENTO, 2013, p. 401).



Na ótica de Bento (2003), o conceito de governança representa as diretrizes organizacionais para a melhoria de seu desempenho. É o “conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência e a democratização das políticas públicas.” (BENTO, 2003, p. 85). Assim, analisar o Estado nessa ótica será verificar a sua capacidade de ação.

As reformas administrativas das últimas décadas carregam consigo o mantra de “deixe o gestor gerir”. A criação de um núcleo de definições da estratégia de governo permite que os políticos definam seus objetivos e propostas de governo, com responsabilidade, motivações e direcionamento político, e em contrapartida garantam autonomia gerencial aos gestores da execução que responderão ao campo político pelo desempenho e metas de seu trabalho.

Na literatura brasileira esse movimento se caracterizou como Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Bento (2003), então ministro responsável pelo plano e acadêmico definiu que governança “é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo de um governo implementar políticas” (COSTA, 2013, p. 33).

Para Foucault (2004), governabilidade no sentido de regulação do indivíduo é conceituada como “o conjunto de práticas pelas quais é possível constituir, definir, organizar, instrumentalizar as estratégias que os indivíduos, em sua liberdade, podem ter uns em relação aos outros” (COSTA, 2013, p. 50). Assim, governar é dirigir condutas individuais ou coletivas que envolvam poder e liberdade.

A definição de capacidade governativa está intrínseca a um sistema político capaz de produzir políticas públicas que resolvam os problemas da sociedade, ou, dizendo de outra forma, de converter o potencial político de um dado conjunto de instituições e práticas políticas em capacidade de definir, implementar e sustentar políticas (AGUILAR, 2010).

Para propósitos analíticos, pode-se desagregar esta definição nos seguintes termos. Diz-se que um sistema político é dotado de capacidade governativa se for capaz de: (i) identificar problemas da sociedade e formular políticas públicas, isto é, oferecer soluções; e (ii) implementar as políticas formuladas, mobilizando para isso meios e recursos políticos, organizacionais e financeiros necessários (AGUILAR, 2010). Dentre tais políticas públicas formuladas pelos governantes para atender às demandas da sociedade há, em particular, determinadas ações estratégicas voltadas para os aglomerados econômicos, políticos e sociais.

7 CONCLUSÃO



Pode-se verificar que os objetivos propostos neste trabalho foram atingidos mediante os resultados apresentados com o levantamento dos dados primários, por meio de questionário aplicado diretamente aos servidores efetivos da Assembléia Legislativa de Rondônia.

As dimensões, quanto ao nível de satisfação medidas nesta pesquisa evidenciaram resultados considerados bons tendo em vista que na sua maioria, as respostas foram registradas para as opções: satisfeitos e plenamente satisfeitos. Este resultado mostra que os servidores consideram o ambiente da ALE/RO adequado e em condições para realização de suas atividades profissionais.

Ainda, nos resultados da pesquisa, pode-se fazer uma leitura de que os servidores têm atendidas suas necessidades essenciais que o indivíduo busca para complementar sua vida profissional. Conforme as teorias referenciadas neste relatório o ser humano precisa ter atendidas as suas necessidades fisiológicas, de segurança, social, auto-estima e autorealização.

A comunicação é fundamental para que as pessoas tenham um bom relacionamento e compreensão no ambiente de serviço. Este estudo mostra, conforme dados dos resultados da pesquisa, que a comunicação entre chefia e subordinados tem ocorrido de forma satisfatória para as partes envolvidas, bem como o relacionamento entre os colaboradores, contribuindo para maior harmonia dentro da organização.

Este relatório buscou mostrar como se encontra o ambiente de trabalho da ALE/RO em relação à satisfação dos servidores, sob o ponto de vista dos mesmos. Dada a importância que as pessoas têm dentro das organizações, espera-se que novas pesquisas sejam realizadas nesta área, em particular no órgão objeto desta pesquisa, com a finalidade de entender os motivos que levaram alguns servidores a responderem insatisfeitos ou pouco satisfeitos, conforme apontam os resultados deste estudo.

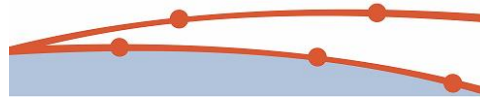
6.2 SUGESTÕES



- Tendo em vista os resultados desta pesquisa, sugere-se buscar por meio de novas pesquisas, motivos de insatisfação de servidores, apresentados neste estudo.
- Desenvolvimento de programas motivacionais, os quais levem os servidores a reconhecer o melhor de si e colaborar com o trabalho da organização no desempenho de suas funções.
- Realização de pesquisas internas com o intuito de mensurar o nível de satisfação dos servidores, viabilizando a qualidade, desenvolvimento e produtividade dos serviços.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Luis F. **Gobernanza: El nuevoproceso de gobernar**. Ciudad de México, 2010.
- ALTSHULER, A. **Teaching leadership**. Annual Meeting of APPAM, San Francisco, October, 1990.
- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social**. 7. ed. Buenos Aires: Editorial Hvmantitas, 1978.
- ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE RONDÔNIA-ALE/RO. Disponível em: www.al.ro.gov.br. Acesso em: 02/04/2014.
- ARMSTRONG, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10. ed. New York, 2006.
- BENTO, Leonardo Vales. **Governança e Governabilidade na Reforma do Estado: entre eficiência e democratização**. São Paulo, 2003.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BORGES, Maria Cecília. **Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada**. Revista TCEMG, jan. fev. mar., 2012).
- CARDOSO, Jonas; GRISCI, Carmen. **Tempo de trabalho e de não trabalho e estilos de vida contemporâneos**. In. Revista de Administração e Negócios da Amazônia. Versão impressa. v. III, n. 1, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. – São Paulo: Atlas, 1999.
- CLARET, M. **A essência da motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998).
- COSTA, Greiner. **Formulação de ações estratégicas**. In. **Gestão Estratégica em Políticas Públicas**. Organizadores Greiner Costa e Renato Dagnino. Campinas, São Paulo: Editora Alínea, 2013.
- CREWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.



DEMO, Gisela; NUNES, Iara; MESDES, Nilda; FERREIRA, Lucian; MELO, Beatriz. **Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração.** In. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo. Nº 07 v. 14, jul.-dez. 2011

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Administração pública e gestão pública.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, maio/jun. 2011.

FARRIS, Brad. **Ten things holding you back from building a great team.** Disponível em: <http://www.enmast.com/2014/04/10-holding-building-great-team/?> Acesso em: 11/04/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations.** Journal of Management. Studies, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

HAIR, Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L., BLACK, William C. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work.** 1. ed. New York: John Wiley, 1959.

IMAN, Instituto. **Inovação e melhoramento na Administração Moderna.** São Paulo: 1996.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator chave para o gerenciamento.** Tradução Dario Miyake. São Paulo. Ed. Gente, 1994.

LESSA, J. **A construção do poder pessoal.** Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** – São Paulo: Atlas, 1997.

MCCAMY, James L. **Science and public administration.** University of Alabama Press, 1960.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; JR PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo, Herper & Row do Brasil, 1998.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. **Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos.** Revista Eletrônica de Administração, v. 12, n. 3, 2006. Disponível em: http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_410.pdf. Acesso em: 14.11.2009.

MILKOVICK, George T. BOUDREAU. **Administração de recursos humanos.** – São Paulo: Atlas, 2000.

OSLAK, Oscar. **Políticas públicas e regimes políticos: reflexões a partir de algumas experiências latino-americanas.** Revista de Administração Pública, v. 16, n. 1, p. 17-60, jan./mar. 1982.

PASSOS-DA-SILVA, Rosália Maria; BECKER, João Luiz. **Estilos de decisão de funcionários públicos: uma aplicação na Prefeitura Municipal de Porto Velho-Rondônia.** RARA-Revista de Administração e Negócios da Amazônia. Versão impressa, v. III, nº 1, 2012.

_____. **Relatório Auto Avaliação de Gestão: relatório técnico.** Porto Velho: ALE/RO, 2008, 169 pág.

RONDÔNIA. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Rondônia.** Porto Velho, RO: Assembléia Legislativa, 1989.



SILVA, Ermes Medeiros et al. **Estatística: para os cursos de Economia, Administração, e Ciências Contábeis**. Vol 2. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, D. et al. **Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage**. Human Resource Planning, v. 14, n. 2, p. 89-102, 1991.

VIEGA, Sara. **Como utilizar a escala de Likert em análise estatística**. Disponível em: <http://educacao.umcomo.com.br/articulo/como-utilizar-a-escala-de-likert-em-analise-estatistica-402.html>. Acessado em 09/05/2014.

VIEIRA, Carolina Belli; BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otavio Bernardes *et al.*; **Motivação na administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos processos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica. v. 4 nº 1, 2011.