

GRUPO EDUCACIONAL FAVENI

BRENNO AUGUSTTO INÁCIO RIBEIRO

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: TEORIAS
CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS**

UBERABA

2019

GRUPO EDUCACIONAL FAVENI

BRENNO AUGUSTTO INÁCIO RIBEIRO

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: TEORIAS
CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do título de especialista em
GESTÃO PÚBLICA.

UBERABA

2019

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: TEORIAS CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

RESUMO- A motivação é uma variável de estudo de grande relevância, especialmente para a área da administração pública porque no setor público existem algumas características organizacionais que influenciam a motivação dos servidores de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Diante disso, a presente pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta na *internet*, utilizando a ferramenta *google acadêmico*. Foram consultados livros e artigos científicos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2009 e 2019, sendo selecionados os trabalhos que continham teorias clássicas e contemporâneas sobre a motivação no trabalho, bem como estudos motivacionais realizados no âmbito da administração pública. Os resultados mostraram que as teorias clássicas motivacionais atribuem a motivação às necessidades biológicas e psicológicas. Já as teorias contemporâneas de motivação apresentadas enfatizam a percepção de equidade/justiça organizacional, a avaliação cognitiva, o estabelecimento de objetivos, bem como o reforço e as expectativas dos indivíduos como fatores motivacionais. Verificou-se por meio da revisão bibliográfica que as teorias contemporâneas de motivação apresentam maior validação empírica quando comparadas às teorias clássicas. Porém, tanto as teorias clássicas como as teorias contemporâneas oferecem contribuições valiosas que possibilitam a compreensão do processo motivacional no contexto da administração pública e que podem subsidiar processos de gestão de pessoas que garantam melhora nos níveis motivacionais dos servidores públicos.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Teorias Clássicas. Teorias Contemporâneas. Setor Público.

1. INTRODUÇÃO

A motivação é uma variável de estudo de grande relevância, especialmente para a área da administração pública, pois parte-se da premissa de que os altos níveis motivacionais dos servidores públicos melhoram o seu desempenho, bem como sua produtividade no ambiente de trabalho. Dessa forma, é fundamental que as organizações direcionem seus esforços para motivar os seus colaboradores.

Entretanto, o processo motivacional no trabalho pode ser explicado por incontáveis teorias, não havendo assim um consenso entre as divergentes perspectivas. Em geral, essa grande diversidade de teorias sobre motivação se constitui como um desafio teórico-metodológico no que se refere à identificação de qual teoria adotar diante das características específicas do contexto da administração pública.

Sendo assim, é possível reconhecer que as teorias motivacionais não são modelos universais explicativos do comportamento humano em toda e qualquer circunstância. Na verdade, as teorias motivacionais podem ser compreendidas como abordagens parciais que podem ser úteis de modo circunstancial.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho foi descrever os aspectos essenciais das principais teorias motivacionais, visando a atingir o objetivo específico de comparar as principais diferenças entre as teorias clássicas e as teorias contemporâneas de motivação no trabalho.

O desenvolvimento do presente trabalho acadêmico foi fundamental para sintetizar os aspectos essenciais das principais teorias clássicas e contemporâneas sobre a motivação no trabalho, oferecendo conhecimentos que poderão ser úteis tanto para a comunidade científica, bem como para os profissionais que atuam diretamente na área de gestão de pessoas da administração pública.

A metodologia do trabalho incluiu pesquisa bibliográfica realizada em livros e artigos científicos que abordavam as principais teorias clássicas e contemporâneas de motivação no trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Fundamentação teórica

Nos últimos anos, a administração pública tem buscado implementar um conjunto de reformas com o objetivo de aumentar a produtividade, propiciar maior transparência e ética em suas instituições e melhorar a qualidade na prestação de serviços para a sociedade. Como resultado, há no setor público uma preocupação crescente com a motivação do profissional no serviço público (KLEIN; MASCARENHAS, 2015).

Entretanto, segundo Ribeiro e Oliveira (2016) a motivação é uma ferramenta estratégica, que ainda é desprezada por muitos gestores no âmbito da administração pública, que não reconhecem que os servidores precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e almejem o sucesso da organização. Por isso, é fundamental que os gestores públicos se dediquem à compreensão do processo motivacional, para que seja possível dessa forma, propor medidas de gestão de pessoas que propiciem o aumento da motivação.

Sobretudo, porque no setor público existem algumas características organizacionais que influenciam a motivação dos servidores de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas (RODRIGUES; NETO; GONÇALVES FILHO, 2014). Dessa forma, a proposição de medidas de gestão de pessoas que visem a promoção da motivação devem apresentar relação com o contexto organizacional público, levando em consideração as especificidades da administração pública.

A palavra motivação é derivada latim *motivos que significa* tudo aquilo que pode fazer mover. Sendo assim, pode ser compreendida como tudo o que faz mover o indivíduo no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Para alguns a motivação está mais ligada à remuneração e demais incentivos financeiros, para outros está mais relacionada com os relacionamentos com os colegas, por outro lado pode ser associada ao reconhecimento por parte da chefia. O ser humano é muito complexo, dessa forma, sua motivação é multideterminada.

Sendo assim, a motivação é conceituada por Chiavenato (2010) como ações dirigidas a objetivos, sendo autorregulada, persistente no tempo e ativada por um

conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. A motivação é geralmente apresentada como um estado interior, ou seja, um fenômeno psicológico que motiva determinados tipos de comportamentos e ações.

De acordo com Robbins (2010) a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de estudos sobre este tema. Neste período foram desenvolvidas as teorias clássicas de motivação que partem do pressuposto de que há uma energia/força que gera uma tensão interna no organismo. Esta energia/força é experimentada subjetivamente como um impulso/desejo para agir de modo que se reduza a força deste mesmo impulso, tensão ou desejo. Dessa forma, as teorias clássicas de motivação apresentam o objetivo de desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeariam impulso/desejo ou falta/carência de algo a ser suprido.

As teorias clássicas desenvolvidas entre as décadas de 1940, 1950 e 1960 foram extremamente divulgadas e ainda hoje são utilizadas por gestores. Porém, estudos mais recentes apontam para a falta de validade das teorias clássicas, que não apresentam valor empírico. Já as teorias contemporâneas de motivação desenvolvidas a partir da década de 1960 apresentam razoável grau de validação empírica (ROBBINS, 2010).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta na *internet*, utilizando a ferramenta *google acadêmico*, que se trata de uma base de dados ampla e confiável. Foram consultados livros e artigos científicos publicados nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2009 e 2019. Foram selecionados os trabalhos que continham teorias clássicas e as teorias contemporâneas sobre a motivação no trabalho, bem como estudos motivacionais realizados no âmbito da administração pública.

4. RESULTADOS DAS PESQUISAS BIBLIOGRÁFICAS

Dentre os estudos selecionados para compor este trabalho, foi possível elaborar uma tabela que sintetiza as teorias clássicas motivacionais, especificando o nome da

teoria, seus autores e seus principais pressupostos teóricos. A seguir serão apresentadas pela Tabela 1 as teorias clássicas de motivação no trabalho:

TABELA 1: TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Teorias clássicas	Autores	Pressupostos teóricos
Teoria da Hierarquia das Necessidades	Abraham Maslow	Todos os indivíduos possuem necessidades humanas que estão dispostas em uma hierarquia. Dentro desta hierarquia as necessidades inferiores são: 1. Necessidade fisiológica: refere-se à necessidade corporal e biológica; 2. Necessidade de segurança: diz respeito às necessidades de segurança e proteção. Por exemplo: condições adequadas de moradia; Já as necessidades superiores são: 3. Necessidade social: é a necessidade relacionada com a afeição, aceitação e amizade; 4. Necessidade de estima: está ligada à necessidade psicológica de reconhecimento, atenção e respeito; 5. Necessidade de autorrealização: inclui a necessidade de crescimento e de alcance de metas que devam ao desenvolvimento pessoal e profissional;
Teoria de McClelland	McClelland	Nesta teoria não é considerada a perspectiva de hierarquia, pois as necessidades se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas. McClelland enfatiza a importância dos processos de socialização e de cultura, na definição dos perfis profissionais mais ajustados às demandas do ambiente de trabalho.

Fonte: Robbins (2010)

TABELA 1: TEORIAS CLÁSSICAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Teorias clássicas	Autores	Pressupostos teóricos
Teoria dos Dois Fatores (Bifatorial)	Herzberg, Mausner e Snyderman	Apresenta dois conjuntos de fatores que influenciam a motivação com o trabalho: 1. Fatores Higiênicos: são os fatores que geram insatisfação e desmotivação, sendo extrínsecos ao trabalho. Por exemplo: condições físicas do ambiente de trabalho, salário, dentre outros. 2. Fatores de Motivação: são também chamados de fatores intrínsecos e referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades.
Teoria X e Teoria Y	MacGregor	1. Teoria X: considera que as necessidades de ordem inferior dominam o indivíduo. Os trabalhadores são naturalmente preguiçosos. Os gestores devem desenvolver práticas de gestão com forte ênfase no controle; 2. Teoria Y: considera que as necessidades de ordem superior predominam. O ser humano naturalmente busca por responsabilidade.
Teoria ERC	Alderfer	É considerada uma revisão da teoria de Maslow, porém a teoria ERC nega a existência de uma hierarquia de necessidades. O ser humano possui três grandes necessidades: 1. Necessidade de existência (as necessidades fisiológicas e de segurança); 2. Necessidade de relacionamento (necessidades sociais e de estima); 3. Necessidade de crescimento (necessidade de auto-realização).

Fonte: Robbins (2010)

Além disso, a partir da presente revisão bibliográfica foi possível elaborar uma tabela que sintetizou as teorias contemporâneas motivacionais, especificando o nome da teoria, seus autores e seus principais pressupostos teóricos. A seguir serão apresentadas pela Tabela 2 as teorias contemporâneas sobre motivação no trabalho:

TABELA 2: TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Teorias contemporâneas	Autores	Pressupostos teóricos
Teoria da equidade/justiça organizacional	Adams	De acordo com a teoria, o indivíduo realiza comparação entre resultados individuais/ <i>inputs</i> e os resultados do outros/ <i>output</i> . Quando o trabalhador percebe inequidade ele tende a reagir trabalhando menos ou substitui o indivíduo utilizado como padrão de comparação.
Teoria da avaliação cognitiva	Deci	Parte do pressuposto de que o fato de uma de causa da ação ser externa ou interna que determinará o seu nível de motivação para realização da ação.
Teoria do estabelecimento de objetivos	Locke e Lathan	Parte do pressuposto que a conduta humana é motivada por metas devido ao poder motivacional dos objetivos. Porém, as metas devem ser bem especificadas e devem ser valorizadas pelos indivíduos, que as percebem como desafiadoras e não facilmente atingíveis
Teoria do reforço	Skinner	Baseada na teoria <i>behaviorista</i> que afirma que um comportamento sucede aos estímulos de modo relativamente inconsciente. A teoria do reforço que fornece poderosos meios para analisar aquilo que controla o comportamento, pois estabelece que o comportamento é a função de suas consequências
Teoria da expectativa	Vroom	Teoria que defende que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da tração que esse resultado exerce sobre o trabalhador.

Fonte: Robbins (2010)

5. CONCLUSÃO

A partir do exposto foi possível perceber que as teorias clássicas motivacionais atribuem a motivação às necessidades biológicas e psicológicas. Dessa forma, a motivação é entendida como um fenômeno intrínseco ao trabalhador, sendo, portanto, difícil alterar os níveis de motivação dos trabalhadores através de intervenções externas. Já as teorias contemporâneas de motivação não colocam ênfase nas necessidades humanas, pois enfatizam a percepção de equidade/justiça organizacional, a avaliação cognitiva, o estabelecimento de objetivos, bem como o reforço e as expectativas dos indivíduos como fatores motivacionais.

Verificou-se por meio da revisão bibliográfica que as teorias contemporâneas de motivação apresentam maior validação empírica quando comparadas às teorias clássicas. Porém, tanto as teorias clássicas como as teorias contemporâneas oferecem contribuições valiosas que possibilitam a compreensão do processo motivacional no contexto da administração pública e que podem subsidiar processos de gestão de pessoas que garantam melhora nos níveis motivacionais dos servidores públicos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo: Manole, 2010.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik Silva. MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, v. 8, n. 8, p. 264-282, 2016

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional: uma teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

RODRIGUES, Weslei Alves et al. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, Organizações e Trabalho – 2ª. Edição**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2014