Revista EaD &
tecnologias digitais na educação

A Motivação dos Servidores no Serviço Público Brasileiro

Marcos Gustavo Torres Batista,

marcosgtb@outlook.com

Resumo: *O objetivo desse estudo é buscar explicações para a falta de motivação dos servidores no serviço público brasileiro através de uma pesquisa bibliográfica, procurando compreender o processo de formação histórica do povo brasileiro - desde as suas origens mais remotas de colonização pelos portugueses em contra-ponto a outras formas de colonização. Discorrendo ainda sobre moral e ética como um dos motivos para a súbita mudança comportamental dos servidores, desde a sua nomeação para ocupação dos cargos. Em outro momento, poderá-se sobre a atual legislação do serviço público no Brasil, demonstrando que os processos burocráticos freqüentemente fazem com que o real papel da legislação não seja seguido. Por essa razão a realidade cientificamente investigada é vista como de suma importância para o aprimoramento de um serviço que está inerentemente posto na vida de cada um dos habitantes desse país. Estudar as relações psico-emocionais, culturais, históricas, comportamentais, sociais, dentro outras, é o caminho para que se encontre uma solução para os questionamentos que há tempos acompanham o desenvolvimento político e social da relação de trabalho Estado versus servidores.*

Palavras chaves*: Motivação. Mudanças Organizacionais. Formação Histórica. Serviço Público.*

Abstract: *The aim of this study is to seek explanations for the lack of motivation of the servers in the Brazilian public service through a literature search, seeking to understand the process of historical formation of the Brazilian people - from their earliest origins of colonization by the Portuguese in the tailstock other forms of colonization. Still discussing moral and ethical as a reason for the sudden behavioral change servers, since his appointment to the occupation of positions. Another time, we may on the current legislation of public service in Brazil, demonstrating that bureaucratic processes often cause the actual role of the law is not followed. Therefore the reality scientifically investigated is seen as critical to the improvement of a service that is inherently put the lives of each of the inhabitants of that country. Study the psycho-emotional, cultural, historical,*

behavioral, social relations within other, is the way to finding a solution to the questions that have long accompanied the political and social development of the employment relationship versus state servers.

***Key words**: Motivation. Organizational Changes. Historical Background. Public Service.*

1. A Formação do Estado Brasileiro

Ao se ter conhecimento da real forma de colonização de uma determinada região, pode-se de antemão prever ou entender melhor os encaminhamentos que serão tomados por essa população e aos fatores culturais que poderão prejudicar mudanças que por ventura vieram a ocorrer em determinados processos.

A Administração Pública é um modelo burocrático por excelência. Os processos de revisão do modelo de Administração Pública brasileira ainda não alteraram significativamente esta estrutura. Este **tom** burocrático se reproduz na ineficiência de alguns segmentos, constantemente visto e vivido pela população de um modo geral.

Não se pode começar a discorrer sobre motivação dos servidores no serviço público brasileiro (ou a falta dela) sem remeter-se à formação da nação brasileira e aos anseios de seu povo cujos alicerces foram fundamentados desde a chegada dos portugueses nessa terra em busca de uma colônia para exploração e não para povoamento. O poder sempre esteve concentrado nas mãos de poucos desde a formação social e política do Brasil. Isso demonstra e aponta um forte indício a necessidade do uso de meios obscuros, pouco convencionais, para uma pseudo-sobrevivência.

Por ter sido uma colônia de exploração, o Brasil vive, desde a época da colonização, essa sensação da eminente perda de bens, fato que talvez faça com que muitos tragam essa marca em seu subconsciente, impedindo uma construção coletiva mais promissora.

A singular formação do Estado Brasileiro, desde suas origens mais remotas, caracteriza o povo brasileiro como aquele que não considera, em muitos casos, a diferença entre os interesses da vida pública e os interesses privados. Essa herança a nós deixada pelos portugueses vem, ao longo do tempo, atravancando a prosperidade social rumo a um bem de interesse comum. Já dizia Holanda, em seu livro Raízes do Brasil, sobre os detentores do poder político no Brasil (2002, pp. 1048-9):

> Não era fácil aos detentores das posições públicas de responsabilidade, formados por tal ambiente, compreenderem a distinção fundamental entre os domínios do privado e do público. Assim, eles se caracterizam justamente pelo que separa o funcionário "patrimonial" do puro burocrata, conforme a definição de Max Weber. Para o funcionário "patrimonial", a própria gestão política apresenta-se como assunto de seu interesse particular; as funções, os empregos e os benefícios que deles aufere, relacionam-se a direitos pessoais do funcionário e não a interesses objetivos, como sucede no verdadeiro Estado burocrático, em que prevalece a especialização das funções e o esforço para se assegurarem garantias jurídicas aos cidadãos. A escolha dos homens que irão exercer as funções públicas faz-se de acordo com a confiança

ISSN 2318-4051

> pessoal que mereçam os candidatos, e muito menos de acordo com as capacidades próprias. Falta a tudo a ordenação impessoal que caracteriza a vida no Estado burocrático.

Segundo Faoro (1998, p. 118), o descobridor, antes de avistar a terra, estudou as pessoas, querendo saber de ouro e prata, ou seja, tendo um interesse estritamente econômico.

Faoro (1998), em sua obra **Os Donos do Poder**, afirma, com base em outros autores, que no Brasil, a exemplo de Portugal, houve uma organização compatível com o feudalismo, estando essa organização social marcada fortemente pela presença do Estado na vida dos indivíduos, predominando a força do poder central. Faoro explica que o poder sempre foi exercido pelo que ele chama de estamento[11] burocrático, revelando as contradições nos processos de modernização do país e as bases burocráticas aqui impostas. O estamento, segundo o autor, tem atravessado toda a história política brasileira que, na ausência da administração direta, a chefia dispersa, fazendo com que essa chefia perca o foco. "Os estamentos governam, as classes negociam" (FAORO, 1998, p. 47). É evidente dizer que a soberania popular é inexistente onde a autocracia opera sem que o governados sintam seu caráter ditatorial.

Segundo Ribeiro (2002), aos olhos dos europeus, os indígenas pareciam belos seres inocentes, sem noção do **pecado**, mas com um grande defeito: eram **vadios**, preguiçosos, nada que tivesse valor comercial era produzido, logo serviam apenas para serem vendidos como escravos.

Vemos que o Brasil, desde a colônia, foi governado por uma comunidade burocrática, frustrando o desenvolvimento de uma nação promissoramente independente. O individualismo apresentado por Faoro e Holanda demonstra a falta de coletividade do povo brasileiro e sem essa coletividade o crescimento avança a passos curtos. Vianna (1987, p. 392) traduz esse sentimento na passagem:

> [...] o brasileiro é fundamentalmente individualista; mais mesmo, muito mais do que outros povos latino-americanos. Estes tiveram, no início, uma certa educação comunitária de trabalho e de economia. (...) Nós não. No Brasil, só o indivíduo vale e, o que é pior, vale sem precisar da sociedade – da comunidade. Estude-se a história da nossa formação social e econômica e ver-se-á como tudo concorre para dispersar o homem, isolar o homem, desenvolver, no homem, o indivíduo. O homem socializado, o homem solidarista, o homem dependente de grupo ou colaborando com o grupo não teve, aqui, clima para surgir, nem temperatura para desenvolver-se: - "De onde nasce que nenhum homem nesta terra é república, nem vela ou trata do bem comum, senão cada um do bem particular.

2. Motivação

[11] Essa palavra, incorporada ao português por via do espanhol, derivada da mesma raiz da palavra Estado – *Statis,* de *stare* – foi sugerida na sociologia moderna por Weber (*apud* FAORO, 1998, p. 45).

ISSN 2318-4051

A palavra motivação indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento. Dentro de campos especializados, a palavra motivação adquire significados específicos. Por exemplo: a motivação do consumidor refere-se às razões que o induzem ao comportamento de compra. Motivação para o trabalho é uma expressão que indica o trabalho psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Chiavenato (2000, p. 195) nos diz que:

> a "motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras, funciona como "desejo" e "receio"; o indivíduo deseja status, poder, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua auto-estima".

Para Maximiano (1990, p. 45), "a motivação é a definição do significado etimológico: palavra derivada do latim (mover), que indica, para a Administração, um estado psicológico caracterizado por um alto grau de vontade, de disposição para realizar uma tarefa".

Diante do exposto, pode-se dizer então que motivação é o processo de induzir uma pessoa ou grupo, cada qual com suas necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização (seja ela pública ou privada), enquanto tenta-se também atingir seus objetivos e anseios pessoais (vide pirâmide de necessidades de Maslow, a página seis). Motivação é a necessidade de todos, tornando-se praticamente impossível de se conquistarem metas e objetivos se ela não existir no dia-a-dia dos seres humanos e fazer parte do cotidiano desses de um modo geral.

Para as organizações, a estratégia de ação deve estabelecer mecanismos que permitam às pessoas satisfazer suas necessidades de afeto e de auto-estima, estimulando o trabalho em equipe, a cooperação e a confiança.

Uma grande preocupação das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho. As teorias concentram-se nas necessidades internas que motivam o comportamento.

Para Aquino (1989, p. 239), "a motivação para o trabalhador é um estado de espírito, que permite ao indivíduo a realização das tarefas do cargo e de seu pleno potencial".

Conclui-se, então, que motivação não é um fenômeno repentino, que ora surge na vida das pessoas e ora desaparece. É algo mais complexo, que envolve relação com as necessidades vitais e comportamentais do indivíduo.

Durante a década de 1950, três teorias foram formuladas por pesquisadores as quais ainda hoje explicam a motivação dos empregados, a saber: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria da Motivação e Higiene.

Nesse estudo, descreveremos as teorias de Maslow (Teoria das Necessidades) e de McGregor (Teorias X e Y) para entendermos a relação motivacional entre empregados e empresa.

Para Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2000), as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia. No momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-las, e estas precisam ser satisfeitas para que possam funcionar bem. Quando esse ciclo não acontece de forma concisa, o indivíduo permanecerá frustrado por todo o

tempo. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada, percebendo-se assim que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

O autor defende ainda que os empregados precisam de um salário suficiente para se alimentar, abrigar e proteger a si mesmo e as suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro antes mesmo da ocorrência de oportunidades de crescimento e participação (vê-se que as necessidades fisiológicas são mais importantes que as comportamentais).



Figura 01: Pirâmide (hierarquia) das necessidades de Maslow

Com vistas à imagem retro exibida (hierarquia das necessidades de Maslow), vê-se que em primeiro lugar devemos suprir as necessidades com o corpo (fome, cansaço, sono, etc), em seguida as necessidades de segurança (estabilidade no trabalho, regras e procedimentos internos claros, etc) para então virem as necessidades de motivação que são sociais (amor, amizade, etc), de status (auto-confiança, reconhecimento, etc) e de auto-realização (sucesso profissional, crescimento, dentre outros).

Maslow, entretanto, conclui que sua teoria motivacional não é a única a explicar o comportamento humano, pois nem todo comportamento é determinado pelas necessidades. Afirma ainda que as necessidades fundamentais são, em grande parte, inconscientes.

Insatisfeito com a inadequação do modelo humanístico apresentado à realidade empresarial, McGregor (*apud* CHIAVENATO, 2000) concentrou seus estudos na relação entre sucesso empresarial e a sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano, concluindo assim que as estratégias de liderança são influenciadas pelas crenças da pessoa do líder.

Na teoria X, o homem é apresentado como um ser carente, que se limita a fazer o necessário para subsistir, não se importando com a realização pessoal. Diante disso, a

motivação torna-se irrelevante, fazendo-se necessário o uso da autoridade para garantir a direção e o controle dos funcionários.

Na teoria Y, a integração é a base, é ela que assegura e valida a autoridade. A seguir, vê-se o comparativo entre as duas teorias.

Tabela 01: Teoria X e Y de McGregor.

TEORIA X	TEORIA Y
Os seres humanos não gostam de trabalho e o evitarão, sempre que puderem.	O trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou de sofrimento, dependendo das condições.
Toda organização tem objetivos e, para atingi-los, as pessoas que nela trabalham devem ser compelidas, controladas e mesmo ameaçada com punições, para que seus esforços sejam orientados para aqueles objetivos.	O controle externo e as ameaças de punição não são os únicos meios de estimular e dirigir esforços. As pessoas podem ter auto-controle e auto dirigir-se, desde que comprometidas.
As pessoas em geral, preferem ser dirigidas a dirigir.	As recompensas no trabalho estão ligadas aos compromissos assumidos.
As pessoas em geral procuram evitar as resposabilidades.	As pessoas podem aprender a aceitar e assumir responsabilidades.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: edição compacta.

Mc Gregor[12], em sua **Teoria X e Y**, explica que, quando existem desmotivação, acomodação, subutilização, inadaptação e desorientação, os gerentes, em vez de buscarem a causa em si próprios, vão atribuí-las aos empregados, como forma de justificar o injustificável.

Certamente não existe uma fórmula perfeita para se obter resultados positivos com a relação empresa/funcionários, porém cabe apontar que para se obter uma administração de qualidade, é necessário à aplicação de recursos de forma efetiva no capital humano.

A realidade apresentada nas teorias acima descritas e a analogia feita no item da formação do Estado Brasileiro levam os leitores a crer e a reforçar que as correntes mais humanistas são visivelmente mais eficazes do que as tradicionais, na Gestão de Pessoas, todavia deve-se levar em conta os fatores culturais que em muito atrapalham o desenvolvimento dessas ações.

No serviço público o que se percebe é que de início as necessidades fisiológicas e de segurança (nessa última vide a estabilidade empregatícia) são supridas de imediato e apartir daí cabe aos servidores a busca pelas realizações pessoais com vistas às necessidades expostas por Maslow.

Vê-se que empresa e funcionários têm sua parcela de contribuição na motivação em uma relação de emprego. Especialmente no serviço público essa relação tende a pesar mais para o lado dos servidores, pelo inerente e claro papel do Estado. Ao se assumir uma função pública, o papel do servidor está claro e definido, cabendo a ele ainda

[12] Na mesma obra

a busca por outras necessidades, fazendo com que haja uma manutenção **sadia** nessa relação comportamental.

3. A ética do bem comum

Discutir motivação no serviço público, em especial nas várias vertentes que já foram apresentadas no presente estudo, leva o leitor a refletir sobre os fatores socialmente ditos como **éticos** dos diversos elementos que compõem o funcionalismo público. Esses fatores podem transcender ainda a motivação e desencadear em razões antiéticas. Para que se entenda tais colocações, deve-se definir o que é Ética e Moral, sendo esses, dois conceitos de uma mesma realidade.

No sentido epistemológico, a palavra **ética** vem do grego *ethos* que quer dizer modo de ser, caráter. Associado ao conceito de ética está o conceito de "moral", que vem do latim mor-cotume, ou seja, o conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito. Boff, metaforicamente, distingue moral e ética como: "a ética diz respeito à nossa casa, nossa morada, já a moral tem a ver com as múltiplas maneiras de se organizar a casa, os muitos estilos – gótico, neoclássico, etc".

De acordo com Vasquez (1995), ética é a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade, ou seja, é a ciência de uma forma específica de comportamento humano.

A ética é algo muito subjetivo, difícil de ser explicado, mas que, paradoxalmente, ninguém desconhece o que seja, desde a sua concepção humana e social. É algo que temos conosco desde que nos formamos culturalmente, algo que nos está intrinsecamente colocado, por tudo que vivenciamos enquanto sociedade.

Dentre as perspectivas acima apresentadas, devemos traçar um paralelo entre moral e ética para que possamos, partindo do entendimento do real significado de cada uma, entender as diferenças e semelhanças entre ambas.

A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa hábito. **Moral** vem do latim *moris* e significa **hábito, costume**, sendo assim, do ponto de vista filosófico, não haveria distinção entre as duas expressões (SAVIANI, 2002).

A moral, segundo Silva (1994), é parte da ética que atua no âmbito da conduta humana pelo indivíduo e, de acordo com a sua consciência, de atitudes consideradas em consonância com valores espirituais mais elevados. A moral, não é somente um ato individual, pois as pessoas são, por natureza, seres sociais, assim percebe-se que a Moral também é um empreendimento social.

Partindo dessas premissas, pode-se dizer que ética e moral não podem ser entendidas como processos distintos, mas como práticas complementares que norteiam o convívio social desde os tempos mais remotos.

Por fim, vale ressaltar que os termos moral e ética não precisam ser empregados como sinônimos, visto que o termo moral normalmente é utilizado para designar os valores, princípios e regras que de fato uma comunidade legítima segue, e a ética refere-se à reflexão de tais valores.

O Contrato Social de Rousseau

Ao discorrer sobre formação do estado, ética, etc., discorre-se sobre um complexo sistema político que rege a todos enquanto cidadãos. Rousseau explicita em sua obra

Do Contrato Social (1972) as diversas formas de governar e ao mesmo tempo alerta que para uma convivência harmônica é necessário, em certas horas, revogar o direito de liberdade.

Nos primórdios da civilização humana, o poder estava nas mãos de grandes idealistas. Algumas vezes, esses idealistas poderiam ser até tiranos, ou ainda pessoas que não conheciam o verdadeiro significado da palavra coletivo. Nesse cenário, era fácil em demasia que essas pessoas convencessem seus subordinados (súditos) a juntarem-se a elas e assim ganharem mais força. Diante disso, via-se a necessidade de se estabelecer um acordo, um pacto social fictício que estabelecesse entre os cidadãos uma tal igualdade, comprometendo-se todos nas mesmas condições e gozando dos mesmos direitos.

O **contrato social** seria um pacto soberano, sendo a sua vontade e demais colocações a representação da vontade geral, coletiva. Cada indivíduo e/ou cidadão pode vir a ter opiniões diversas quanto ao que está posto no contrato, porém, o respeito a ele é obrigatório, caso contrário, esse cidadão estaria indo contra a sua própria liberdade, já que esse documento nada mais é que a expressão coletiva, imposta aos indivíduos para um bem comum.

4. A legislação quanto ao servidor

Nesse estudo, muito se abordou sobre motivação e serviço público. Ao se considerar a falta de motivação um estado de espírito, esta não pode se deixar **contaminar** e, conseqüentemente, afetar o trabalho que deverá ser desenvolvido sempre com zelo, empenho e dedicação. Nesse momento do estudo, levantar-se-á informações acerca da legislação que cerca os servidores públicos no tocante da eficiência e eficácia dos mesmos, no desempenho de suas funções.

A Constituição Federal do Brasil, de **5 de outubro de 1988**, nos traz em seu capítulo VII os princípios da administração pública, sobretudo cita o princípio da eficiência. Em seu artigo 41, é tratado sobre a estabilidade empregatícia, a qual deverá ocorrer observando-se as condições dispostas nos incisos de um a quatro. Deve-se atentar que os incisos um e quatro mencionam a prática de avaliação periódica de desempenho, isso leva os estudiosos a questionarem se os instrumentos de avaliação são realmente eficazes e ainda se os avaliadores passaram por processos de treinamento para aplicação e recepção dos dados oriundos desses instrumentos.

A Lei 8.112/90, de **11 de dezembro de 1990**, em seu artigo 116 dispõe sobre os deveres dos Servidores Públicos os quais não sendo cumpridos, colocam tais servidores em situação passível de sofrer as penalidades legais previstas na mesma lei. Essas penalidades somente serão aplicadas após a instauração de processo disciplinar, previsto no artigo 148.

A Emenda Constitucional (EC) nº 19, de **04 de junho de 1998,** também chamada de Reforma Administrativa, trás como novidade, a possibilidade da perda da **estabilidade** em situações especiais. Ponderando o conteúdo da EC, pode-se dizer que a afirmativa apresentada demonstra controvérsia, já que o princípio da eficiência, a doutrina (retro mencionado), já previa o assunto, ainda que implicitamente. Essas legislações, ao longo do tempo como se pode observar, traduzem o anseio pela observância da otimização dos recursos públicos com vistas a atingir o seu máximo, fazendo com que haja uma prestação adequada e ótima dos serviços públicos. Todavia, há de se mencionar ainda que a aplicação do conteúdo contidos nessas legislações é um longo desafio a se vencer,

ISSN 2318-4051

já que ainda é necessário o empenho de muitos (vide a alta cúpula da Administração Pública) na cobrança desses resultados e a criação de mecanismos efetivos (instrumentos) que possam mensurar o real retorno do trabalho de cada servidor.

O que causa estranheza, fazendo com que o assunto ainda seja protelado, é que toda essa legislação somente foi criada há cerca de vinte anos, tendo seu conteúdo revisto e acrescido de novas informações há dezoito anos.

Não se pode deixar de mencionar que o contido na EC nº 19 que somente foi editada há 11 anos atrás. Em assuntos delicados como esse, é impossível deixar de abordar temas como Cultura e Mudança, referindo-se nessa, as Mudanças Organizacionais.

No âmbito do desenvolvimento organizacional (entende-se organização aqui como sendo pública ou privada), as mudanças só ocorrem e, quando ocorrem, a longo prazo. Se uma determinada nação, ou mesmo um grupo de pessoas, traz consigo há anos o sentimento ou sensação de indolência ou falta de comprometimento decorrente ainda da falta de uma postura mais enérgica na cobrança de resultados, é inútil rever posições e esperar que tais ações tenham efeitos a curto ou médio prazo.

Considerando-se o termo **mudança**, é inerente ao sentimento de todos rogar por que essa não ocorra. As transformações vistas nos mais diversos e inexplorados campos da sociedade afetam, de forma direta, a convivência coletiva, porém, o termo **mudança** em uma organização envolve também o termo **cultura**. As mudanças dentro de uma organização estão acontecendo a todo momento, já sua aceitação e sua absorção pelas pessoas depende de vários fatores de ordem cultural que, via de regra, só ocorrem a longo prazo com a quebra de tabus e condições impostos ao longo dos anos de forma incisiva em nosso subconsciente.

Para Marconi (*apud* SILVESTRE, 2006), a abrangência da mudança é dependente da existência de forças de resistência impostas pela cultura. Diante disso, a mudança pode variar entre a aceitação, a eliminação seletiva e a integração cultural. Com relação à aceitação, a mudança será dependente da amplitude de sua utilização e da necessidade percebida pelo grupo em promover tal mudança. Já a eliminação seletiva acontece quando um traço cultural deixa de satisfazer as necessidades do grupo e é eliminado. Por sua vez, conforme a autora, a integração cultural prevê o ajustamento dos vários elementos que compõem a cultura total.

Pode-se afirmar que a promoção de mudanças é uma resposta da organização (pública ou privada) a pressões (internas e externas) que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização. Observa-se que em instituições privadas essas mudanças ocorrem de forma mais efetiva, com uma maior intensidade do que nas instituições públicas, que a exemplo do já foi citado levou mais de um século (tomando como base que as instituições oficiais foram efetivamente criadas com a Proclamação da República em 1889).

Isso só vem a atestar que o funcionalismo público precisa de atenção redobrada, uma vez que é nele que se concentram quase todos os serviços essenciais da população (saúde, educação, saneamento, etc.) e a burocracia faz com que haja entraves graves à implantação de melhorias nesses serviços, **protegendo** assim aos servidores que se aproveitam disso para agirem de má fé.

Segundo Senge (*apud* SILVESTRE, 2006), diante do ciclo de vida das iniciativas de mudanças, é preciso salientar que tanto na natureza como em um processo de mudança organizacional, sempre existirão processos limitantes que retardarão ou impedirão a

implantação da mudança desejada. Assim, é importante que estes sejam identificados e compreendidos.

Para Motta (*apud* SILVESTRE, 2006) é importante enfatizar que a resistência à mudança é uma tentativa de manter um estado de espírito estável, calmo e imutável, ou seja, é característica inerente ao ser humano, que se manifesta na sua preferência pelo que lhe é familiar, conhecido e já experimentado.

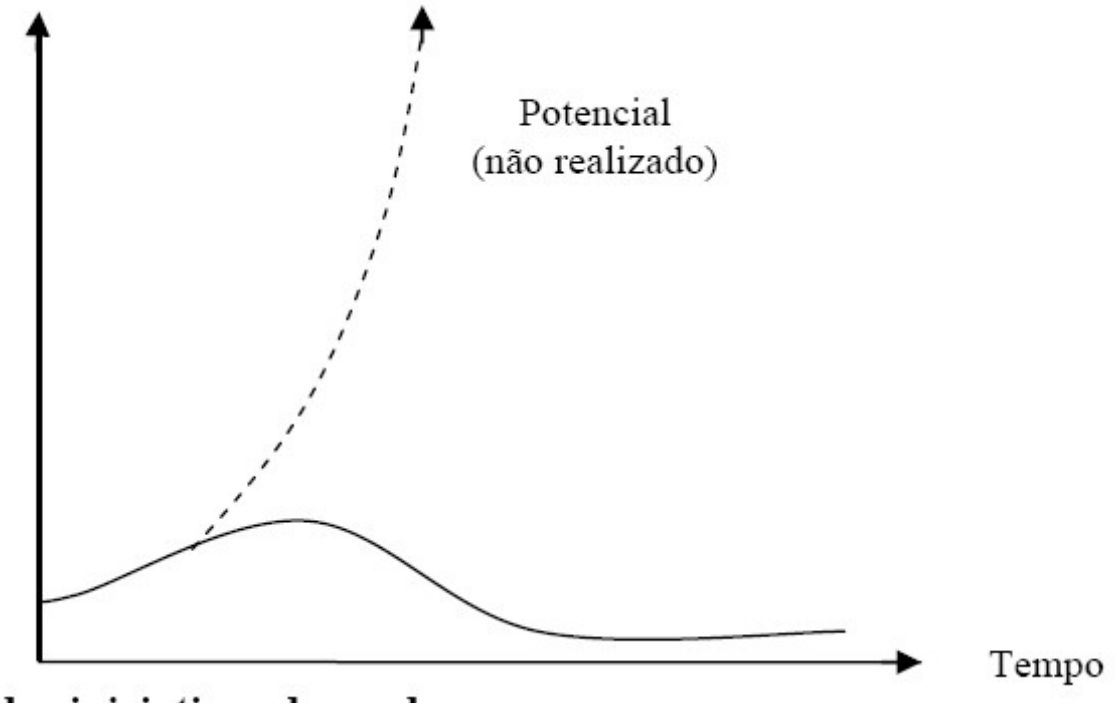

Figura 02 – Ciclo de vida das iniciativas de mudança. (Adaptado de Senge, 1999, *apud* SILVESTRE, 2006).

Quanto aos interesses pessoais, Stoner e Freeman (*apud* SILVESTRE, 2006) comentam que, apesar dos empregados buscarem a integração com suas respectivas organizações, existem os respectivos interesses pessoais que podem estar ligados à remuneração, às condições de trabalho, à segurança, ao reconhecimento, ao poder e ao prestígio.

Sendo assim, qualquer mudança que ameace o status individual transforma-se em fonte de medo e incerteza. Em decorrência, os funcionários podem passar por um difícil período de adaptação às novas propostas ou, na pior das hipóteses, podem perder os respectivos empregos. Tal panorama pode representar uma grande barreira à mudança.

Com relação aos efeitos psicológicos decorrentes do impacto que as mudanças têm sobre as pessoas, Judson (*apud* SILVESTRE, 2006) explica que, quando uma mudança é anunciada pela primeira vez, as pessoas envolvidas começam a imaginar as possíveis implicações sobre sua futura maneira de trabalhar, gerando assim incerteza, insegurança e ansiedade. Esses sentimentos estão relacionados às mudanças no padrão de trabalho, além de serem dependentes da personalidade e da experiência individual de cada indivíduo.

Logo, conclui-se que os processos de mudança causam inúmeras sensações na vida pessoal de cada indivíduo. Talvez as mudanças advindas com a legislação ora apre-

ISSN 2318-4051

sentada nesse estudo estejam passando por essas resistências. Embora uma legislação por sua natureza seja algo imposto, a forma de como isso vem sendo tratado pode, talvez, ser de forma errônea.

Cogitando-se ainda a possibilidade de não querer se indispor socialmente, a chefia pode avaliar o servidor à revelia, mantendo aquela pessoa, mesmo incompetente, em seu posto, causando aí um efeito **onda** nos demais que possuem uma capacidade funcional mais eficaz. Tudo isso é algo que envolve o chamado clima organizacional, podendo desencadear processos de alta baixa-estima e conseqüente falta de motivação.

4. Considerações

Ao longo dessas páginas, tentou-se descrever e mostrar alguns fatores que poderiam levar os servidores a se desmotivarem pelo trabalho realizado. Pesquisar sobre motivação nesse espaço é algo delicado, pois, além de envolver a relação empregado/patrão, questão essa conflituosa em virtude da política de trabalho adotada em nosso país, envolve o Estado que, por sua natureza, é soberano a todos.

A relação dos servidores com o Estado é uma máxima já antiga em nosso país. Popularmente o que se ouve informalmente é que, no âmbito trabalhista, todos procuram a estabilidade do serviço público por inúmeras razões, sendo na maioria das vezes essa, de interesse pessoal, entretanto, quando esta é conseguida, o trabalhador ao longo de um período se desmotiva e passa a não mais realizar com esmero o seu papel, perdendo assim o foco central. Ao não desempenhar de forma correta esse papel, é colocado em risco todo um sistema, já que o serviço público, hoje, representa necessariamente um papel determinante em todos os setores de nossa sociedade civil e militar, fazendo com que o Estado tenha e cumpra seu papel central em nossas vidas.

Nesse sentido um questionamento surge eminentemente: o que se deve pensar das particularidades desse trabalho ou desse campo para que esses servidores venham a ser novamente motivados? Não podemos deixar também de nos questionar se realmente os servidores públicos são merecedores desse esteriótipo, de pessoas pouco dispostas a trabalhar e mais preocupadas, em sua maioria, com os privilégios adquiridos junto aos cargos assumidos.

O que de fato pode-se notar é que esse estigma se aplica mais aos países abaixo da linha do equador, ou melhor, naqueles onde a sua colonização fora de exploração e não de povoamento e, nesse sentido, não podemos deixar de pontuar esse fato. Observa-se um visível entendimento do sentido da palavra **coletivo** nos países onde a colonização fora de povoamento, talvez por questões culturais que desde os primórdios rezam a esses cidadãos que somente com a construção coletiva é que se chega a objetivos fixos e vindouros. Nos locais onde houve colonização de exploração entretanto, pela sua própria característica, vê-se o coletivo com **desconfiança**, ou talvez de uma maneira em que não valha a pena a construção de ações ou bens duradouros pelo temor de que alguém possa vir a destruir essa ação ou confiscar esse bem ao seu livre arbítrio.

Nessa esfera, há de se comparar ainda os investimentos feitos com motivação na iniciativa pública e privada. Nota-se um investimento maciço (sem precedentes nos tempos atuais talvez) com a motivação dos funcionários da iniciativa privada, especialmente os de empresas que trabalham com vendas. Há de se pensar ainda na máxima (em palavras de uma servidora pública): “A iniciativa privada vê o funcionário como um

bem, já a privada o vê como um objeto"[13]. Essa frase revela uma outra face ainda a ser explorada, a do investimento no capital humano e intelectual dos diversos níveis da administração pública. Com início nos cargos comissionados que freqüentemente são preenchidos por servidores cuja formação é oposta a da área de trabalho.

O que se pode concluir então, diante do estudo ora apresentado, é que muito ainda há de se explorar nesse campo tão já explorado. É necessário que a curto e médio prazo, sejam feitas adaptações na legislação vigente, com a sua efetiva aplicação e a longo prazo, após as aplicações e sanções pertinentes, espera-se uma natural mudança na cultura dos que ingressam nesse campo de trabalho.

O tema continua em aberto e deverá ser abordado em oportunidade futura, através de pesquisa *Stricto Sensu.* Assim, poder-se-á chegar a resultados mais exitosos.

Referências

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1990. 270 p.

BOFF, Leonardo. **Leonardo Boff fala sobre ética,** disponível em http://www.amaerj.org.br, acesso 12/11/08.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** edição compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631 p.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder:** formação do patronato político brasileiro. 13. ed. São Paulo: Globo, 1998. v.1. 750 p.

HOLANDA, Sergio Buarque de. **Raízes do Brasil.** 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002. 220 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração.** [il]. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991. 426 p.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro:** a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das letras, 2002. 476 p.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **O contrato social:** princípios do direito político. Versão para eBook eBooksBrasil.com, disponível em http://www.cfh.ufsc.br. Acesso 21/01/2009.

SANCHEZ VASQUEZ, Adolfo. **Ética.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. 267 p. Joao Dell'Anna.

SAVIANI, Demerval. **Escola e Democracia.** 35. ed. Campinas: Autores Associados, 2002. 94 p.

SILVESTRE, Marisa Guarezi. **Mudanças e valores organizacionais: um estudo de caso na Cocamar Cooperativa Agroindustrial.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina. Maringá/PR, 2006, 197 p.

[13] BATISTA, Marisa. Servidora pública estadual em reunião realizada em autarquia pública, no mês de novembro de 2008.

VIANNA, Oliveira. **Populações meridionais do Brasil: história, organização, psicologia: o campeador rio-grandense.** 3. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1987. 256 p. (Reconquista do Brasil, v. 108).

SITES

Figura 01 - Pirâmide (hierarquia) das necessidades de Maslow, disponível em http://www.administradores.com.br, acesso 22/01/2009.