



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**DELLEON RUI DIAS
GRAZIELE BELONI GONÇALVES**

**ANÁLISE DE QUAIS INTEMPÉRIES MOTIVAM E DESMOTIVAM O TRABALHO
REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONDRINA**

**Londrina
2018**



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR DE
LONDRINA**

**DELLEON RUI DIAS
GRAZIELE BELONI GONÇALVES**

**ANÁLISE DE QUAIS INTEMPÉRIES MOTIVAM E DESMOTIVAM O TRABALHO
REALIZADO EM UMA INSTIUIÇÃO DE LONDRINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, como parte dos requisitos para obtenção do grau em Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Marco Antonio Fortunato David.

**Londrina,
2018**

**DELLEON RUI DIAS
GRAZIELE BELONI GONÇALVES**

**ANÁLISE DE QUAIS INTEMPÉRIES MOTIVAM E DESMOTIVAM O TRABALHO
REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONDRINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, como parte dos requisitos para obtenção do grau em Bacharel em Administração de empresas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Marco Antonio Fortunato David

Prof. Jeferson Messias Aparecido

Prof. Jorge Luiz Garbarino de Souza

Prof. Silvia Regina Martini Del Ciel

**Londrina,
2018**

ANÁLISE DE QUAIS INTEMPÉRIES MOTIVAM E DESMOTIVAM O TRABALHO REALIZADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE LONDRINA

Delleon Rui Dias¹, Grazielle Beloni Gonçalves², Marco Antonio Fortunato David³, Antonia Maria Gimenes⁴.

RESUMO

Com a pressão cada vez maior da sociedade por um serviço público mais efetivo, é preciso, identificar os *Gaps* que impedem o bom desempenho e eficiência do setor público, após esta identificação é necessário apresentar soluções ou meios para gerar um serviço de excelência para sociedade. Para que isso ocorra é importante à realização de análises e pesquisas que exponha o contexto da motivação do servidor, condições de trabalho, estrutura, modo de trabalho e a hierarquia. O objetivo geral desse estudo é identificar quais fatores que atuam como impedimentos para se ter um serviço público eficiente. E os específicos foram: Fazer um comparativo da teoria para a prática vivenciada nas empresas públicas estaduais, federais e municipais, com base na pesquisa do autor MORAES, 2017; evidenciar os principais fatores motivacionais; auferir as causas das insatisfações no setor público. Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de uma análise sobre os fatores de clima organizacional e estrutural que geram desvalorização e desmotivação nos funcionários públicos ligados à nossa sociedade. E a metodologia utilizada para responder o exposto acima foi descritiva, qualitativa e com levantamentos bibliográficos em livros, teses e sites renomados. Concluiu-se que os fatores que dificultam o funcionamento do setor público são: falta de padronização, ausência de recursos financeiros, presença de equipamentos antigos, falta de autonomia, burocracia, excesso de serviço, trocas constantes de lideranças na gestão.

Palavras-chave: Servidor público, serviço público, motivação, desmotivação, processo, administração.

ABSTRACT

With the increasing pressure of society for a more effective public service, it is necessary to identify the Gaps that impede the good performance and efficiency of the public sector, after this identification it is necessary to present solutions or means to generate a service of excellence for society. For this to occur, it is important to carry out analyzes and research that expose the context of server motivation, working conditions, structure, work mode and hierarchy. The general objective of this study is to identify which factors act as impediments to having an efficient public service. And the specifics were: To make a comparative of the theory for the practice lived in the state, federal and municipal public enterprises, based on the research of the author MORAES, 2017; evidence the main motivational factors; to address the causes of dissatisfaction in the public sector. The relevance of the present study on the importance of an analysis on the organizational and structural climate factors that generate devaluation and demotivation in public employees linked to our society is justified. And the methodology used to answer the above was descriptive, qualitative and with bibliographical surveys in books, theses and renowned sites. It was concluded that the factors that hinder the functioning of the public sector are: lack of standardization, lack of financial resources, presence of old equipment, lack of autonomy, bureaucracy, over-service, constant changes of leadership in management.

Keywords: Public servant, public service, motivation, demotivation, process, administration

^{1 e 2} Acadêmicos do curso de Bacharelado em Administração de Empresas pelo Instituto de Ensino Superior de Londrina; ³Graduado em Ciências Econômicas, Pós Graduado em Economia Ambiental; ⁴Administradora, Especialista em negócios executivos, Gestão de pessoas e Recursos Humanos, Professora e coordenadora universitária.

INTRODUÇÃO

A administração pública assume o papel de prover geração de valores substanciais à sociedade, produzindo meios e formas de efetuar atividades que tenham função pública, no objetivo de fomentar estímulos à sobrevivência básica da população. De modo a cooperar para a Saúde, Educação, Moradia, Lazer, entre outros. Entretanto, para restringir estas práticas Di Pietro, (2010), Considera-se que toda atividade que a Administração Pública executa direta ou indiretamente para atender à necessidade coletiva, tendo como premissa o regime jurídico de direito público, é denominada como serviço público.

Os comportamentos dos profissionais de uma instituição refletem na imagem da organização para o ambiente externo. Geralmente essa figuração externa tem características singulares associadas ao seguimento de atividade, e principalmente de que forma elas são executadas; agilidade, presteza, cortesia, eficiência, entre tantos outros. São estes, partes de um conjunto, que serão avaliados pelas pessoas, que atribuirão valor a essa figura, que pode ser positivo ou negativo dependendo da avaliação resultante. A fim de mostrar a importância da imagem de uma organização, ainda mais se tratando de uma pública, este artigo discorre sobre a imagem do serviço público no Brasil, tendo como foco, as influências que interferem no comportamento dos servidores públicos, que por fim representam a imagem e a qualidade do serviço público do País.

Conforme Di Pietro, (2010), pessoas físicas que, realizam serviços para o estado, tem vínculo empregatício e recebem remuneração que vem dos cofres públicos, são todos considerados servidores públicos. Portanto, são eles que trabalham e representam o serviço público e também administração que é feita no país, esses servidores podem ser admitidos com concurso público ou mesmo por nomeação para cargos comissionados.

No entanto, na realidade brasileira há um enorme descrédito quanto à administração pública, motivado continuamente por casos de corrupção, que ferem a confiança da população e fazem com que percam cada vez mais a esperança no "sistema".

O artigo em questão tem como objetivo principal o de mostrar os fatores que interferem no desempenho dos servidores públicos e deixa transparecer os motivos pelos quais às vezes não consegue ter excelência no desenvolvimento de seu trabalho que conseqüentemente tem gerado uma visão negativa perante a sociedade em geral.

E os objetivos específicos elencados para complementar o principal foram: Fazer um comparativo da teoria para a prática vivenciada nas empresas públicas estaduais, federais e municipais, com base na pesquisa do autor MORAES, 2017; foi evidenciado os principais fatores motivacionais; auferir as causas das insatisfações no setor público.

Infelizmente no Brasil não há a valorização do trabalho público (RAMMINGER, 2014) e, salvo as poucas exceções de servidores que se destacam pela mídia, a situação dos servidores públicos nacionais está alinhada com a impressão geral da população: pouco incentivo e abandono.

Justifica-se a relevância do presente estudo sobre a importância de uma análise sobre os fatores de clima organizacional e estrutural que geram desvalorização e desmotivação nos funcionários públicos ligados à nossa sociedade. E a metodologia utilizada para responder o exposto acima foi descritiva, qualitativa e com levantamentos bibliográficos em livros, teses e sites renomados.

Fatores como falta de autonomia, burocracia, excesso de serviço, trocas constantes de lideranças na gestão, ausências de padronização dos trabalhos e procedimentos, falta de recursos materiais, administrativos, financeiros e estruturais, esses fatores contribuem para a desmotivação do servidor na realização de suas tarefas gerando neles um sentimento de incapacidade conseqüentemente reduzindo assim seu desempenho.

REFERENCIAL TEÓRICO

A imagem de uma organização esta ligada diretamente com os valores que a ela serão associados, podendo promover credibilidade e estabilidade, assim agregando cada vez mais significado para seus consumidores. Na administração pública ela é a principal fonte para avaliar e entender o grau de satisfação da população com os serviços prestados no setor público. (CAVALHEIRO, 2012)

Ainda, CAVALHEIRO, 2012, ressalta que ao utilizar os serviços públicos os cidadãos fazem uma análise de suas experiências, e depois repassam sua opinião para as pessoas ao seu redor, fazendo com que ocorra a diminuição de valor no caso de se sentir insatisfeito e aumento de credibilidade no caso de estar satisfeito. Deste jeito, a forma como os serviços são efetuados ira influenciar na satisfação e criação de valor da imagem da organização.

Cunha Jr, (2011), fala que, o ato de administração realizado pelo estado em prover suprimento e condições aos seus representantes para que eles possam redirecionar a sociedade, isto é considerado serviço público, são exemplos: energia elétrica, transporte coletivo, iluminação de ruas, coleta de lixo e escolas.

Assim, para a realização na prática dos serviços públicos, encontra-se uma relação de grande empatia com a teoria da burocracia, que Chiavenato, (2004), descreve como uma gestão de organização humana que faz uso da racionalidade, e adéquam os meios para que se obtenha o fim desejado.

Para o Estado providenciar à população toda a estrutura necessária como saúde, segurança, educação entre outros, faz se imprescindível um governo comprometido e focado com as políticas públicas adequadas. Neste modo, para a elaboração e execução de políticas voltadas a população, o governo necessita de um aparato humano.

A partir deste momento o trabalho passa a não ser observado apenas do ponto de vista de uma atividade remunerada, mas como forma de alcançar seus sonhos e objetivos, e também de aplicar suas capacidades e competências adquiridas ao longo do tempo. Ele é um fator de integração social, pois faz parte do cotidiano e do modo de viver dos indivíduos.

Nas teorias gerais da administração, percebe-se a constante preocupação com a motivação para o trabalho, buscando estabelecer uma melhor relação entre o indivíduo e suas tarefas. Hersey & Blanchard, (1986) explicam que a "motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos", bem como sabemos que para que seja alcançado à motivação, precisa-se que alguns fatores sejam elucidados, tais como: confiança, entusiasmo, credibilidade, ética e valores sejam determinados.

Complementado o exposto acima Perry e Hondeghem, (2008), a motivação para o serviço público é a orientação individual para entregar serviços às pessoas com o propósito de fazer o bem tanto para os outros quanto para a sociedade em geral. Já para Gil (2010) define motivação como a força que estimula as pessoas a agir. Para ele, a motivação tem sempre origem numa necessidade e cada pessoa dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas. As pessoas não possuem a capacidade de motivarem outras pessoas, porém, podem satisfazer as suas necessidades.

A motivação do indivíduo no âmbito do serviço público, parte do princípio de que ao contribuir, fazer o bem para a sociedade, satisfaz a própria necessidade pessoal do servidor. Pessoas com afinidade para o serviço público possuem fatores motivadores intrínsecos principalmente ligados ao crescimento individual, reconhecimento profissional, responsabilidade e a sua capacidade de se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Segundo Brito, (2016), acredita-se que os gerentes públicos não são motivados por incentivos extrínsecos, por exemplo, progresso na carreira e compensações financeiras, mas sim por motivos intrínsecos como valores e senso de missão.

Locke, (1976), define satisfação no trabalho como estado emocional positivo, resultante do ato de trabalhar. A satisfação mostra-se mais frágil e aparenta ser influenciada facilmente pelos fatores organizacionais.

Segundo Chiavenato, (1990), o ambiente no qual o indivíduo esta dentro da organização faz com que ele sofra influencia sobre o seu comportamento, da mesma forma ele tem o poder de interferir nas características do ambiente.

Nota-se de que o indivíduo, após se ingressar na organização pública, tem seus objetivos, suas metas pessoais e profissionais, ao iniciar suas atividades se acha em uma realidade oposta do esperado, o indivíduo, se vê impotente, pois ali foi quebrado conjunto de expectativas, porque ele se depara com ausências de equipamentos e procedimentos de trabalho que conseqüentemente o indivíduo se sente obrigado a criar suas ferramentas e meios de trabalho gerando uma insatisfação interna, associada à frustração por não ter suas expectativas atendidas.

A realidade dos servidores públicos brasileiros apontam várias lacunas no sistema em geral, dentre elas: legislação rígida, falta de incentivos financeiros, excesso de burocracia e falta de mão de obra.

A administração pública no Brasil conta com muitos representantes e órgãos que fazem o trabalho por ela, este grande numero de representações cria uma diversidade muito grande de lideres, cada um com sua forma de trabalhar e liderar. A maioria destes lideres fazem parte de uma ideologia política e usam seus cargos como forma de fazer politicagem, geralmente possuem pensamentos diferentes uns dos outros, e querem realizar tarefas atreladas a campanhas políticas e a ideologia de partidos, preferem executar obras que são consideradas mais visíveis e palpáveis para a sociedade, esquecendo-se das bases e de criar

uma estrutura mais formidável e alicerçada para se trabalhar e possivelmente gerar mais desenvolvimento e eficiência para o setor público. Política que se faz propicia a mudanças constantes, devido às eleições e corridas eleitorais, tais que causam trocas de mandatos a cada eleição, fazendo assim ocorrer uma mudança praticamente completa da filosofia de trabalho de cada gestão, acarretando trocas nas lideranças, mas não nos servidores de base.

Para Perry e Hondeghem, (2008), a motivação depende do contexto, levando em consideração que os diversos comportamentos de líderes públicos têm impacto diretamente na motivação dos funcionários públicos.

Diante do cenário exposto a cima, o servidor se torna uma vítima do mecanismo, pois a cada mudança na liderança, que ocorre constantemente, aliado a ausência de um sistema padronizado e procedimentos, o novo modelo de gestão, tem toda a autonomia para provocar mudanças na linha de trabalho que já estava sendo realizada. Ocasionalmente no servidor sentimento de incapacidade e falta de autonomia sobre o próprio trabalho, causando frustração e mal-estar no funcionário, que decepcionado demonstra sinais de desânimo em relação ao trabalho a ser executado. A respeito disto:

“Ao analisar seus estudos de N-achievement (necessidades de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação), McClelland mostra que os indivíduos têm necessidades básicas em graus diferentes. A predominância de uma necessidade em relação à outra caracteriza a maior ou menor adequação de um indivíduo em situações diferentes. Pessoas, por exemplo, com alto grau de necessidade de realização estabelecem para si próprias um padrão de excelência e lutam para alcançá-lo em sua vida profissional. O objetivo que predomina na vida dessas é a excelência e a competência profissional. Essas pessoas são as que mais facilmente se desajustam nas empresas burocráticas.” (AGUIAR, 2005, p.365 e 366.)

Dentre alguns fundamentos sobre motivação destacam-se dois pontos, um deles indaga sobre os traços de personalidade, fala que algumas pessoas terão uma motivação mais alta, apresentando estar sempre motivado, já o outro lado aborda a visão de que a motivação é condicionada pelo ambiente extrínseco, como, salários, relacionamentos sociais, supervisão e objetivos bem definidos.

“Os funcionários públicos são um grupo transparente, que acaba sendo penalizado pelos males estruturais das finanças públicas, ainda que delas sejam apenas uma parte. A isso se associa o quadro de desigualdades e a forte dose de corporativismo existente em determinados segmentos do funcionalismo público.” (CHAHAD, 1993, p.17.)

Levando em consideração o trecho acima e historicamente falando há um grande apontamento que relaciona o excesso de burocracia falta de autonomia e o stress gerado no dia a dia são fatores desmotivadores para os servidores. Além disso, os servidores públicos passam por mudanças de lideranças constantes impedindo a continuidade de um planejamento de trabalho, tornando-o ineficiente ou até mesmo reduzindo seu desempenho e controle sobre suas atividades, que geralmente se acumulam devido ao excesso de demandas, falta de estrutura e ausência de equipamentos adequados, pois na maioria das vezes estão sucateados por consequência da escassez de investimento nas estruturas internas, já que são deixadas de lado, porque está menos visíveis a sociedade. A gestão pública faz parte de um modelo de governo, que é regido pela quantidade de votos adquiridos da sociedade, assim elegendo os seus representantes políticos, que visam demonstrar o trabalho com atividades visíveis como implementação de vias, construções e coisas encham os olhos, esquecendo de melhorar as estruturas e a organização interna, causando um mal-estar dentro da própria gestão pública.

Estes fatos repercutem nas pessoas e no seu bem estar, contribuindo para o aumento da sua decepção e o sentimento de desvalorização sobre aquilo que executa.

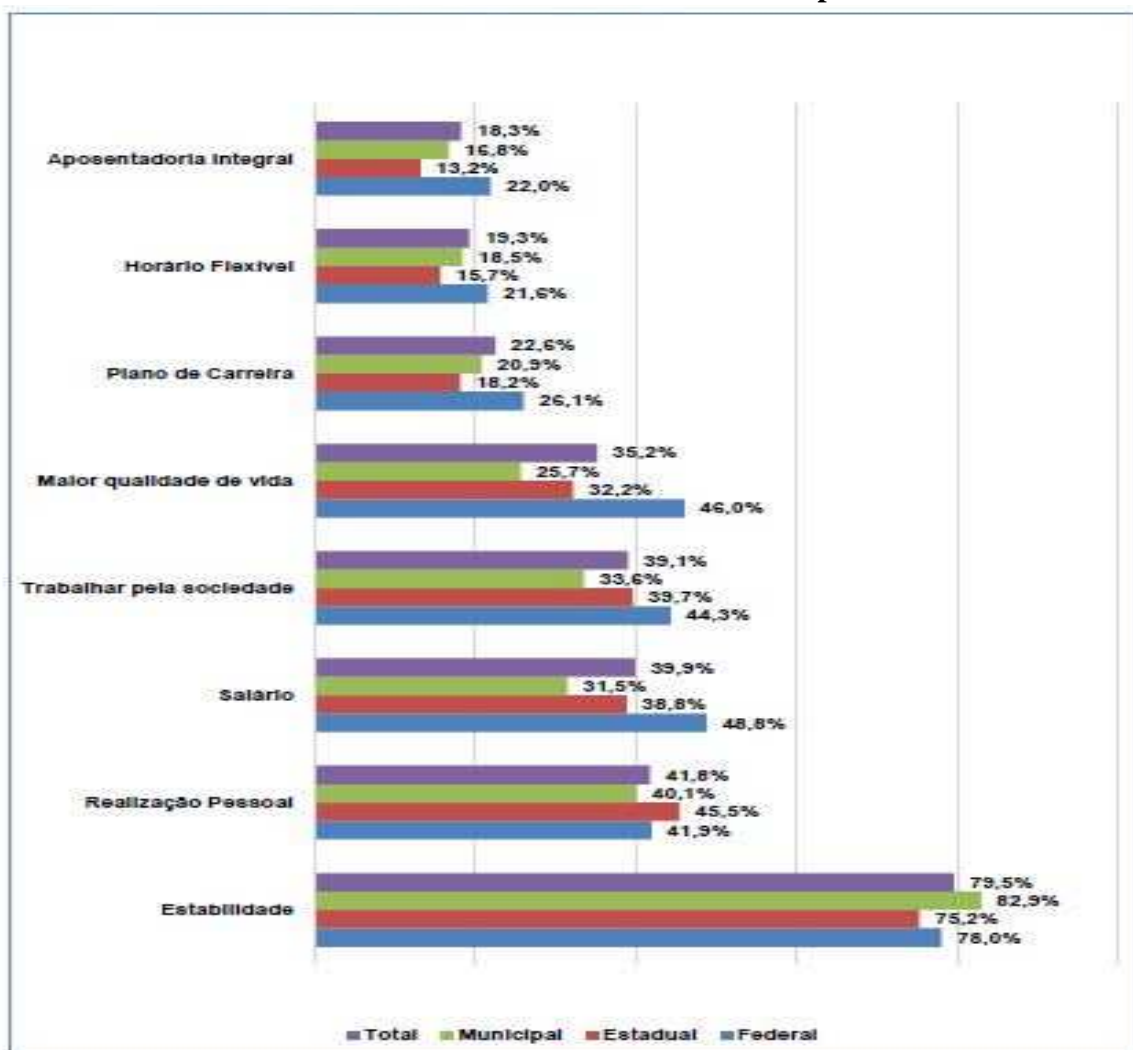
Pode se dizer que os servidores públicos levam toda a culpa e o peso, da desconfiança e da insatisfação da população em relação gestão pública, pois eles são os representantes imediatos do governo e possuem contato direto com a população. Essa facilidade de acesso aos servidores faz com que eles recebam a cobrança diretamente e sintam-se pressionados pela população, que observa cada movimento do servidor enquanto ele executa sua atividade. Todo esse contato, às vezes causam episódios de humilhação ou ameaças, principalmente, quando eles cometem algum tipo de erro relacionado ao seu cargo. Os servidores, ao perceber que estão sendo observados, sentem-se oprimidos, e deixam até de realizar suas necessidades básicas como, fazer pausa para descanso, tomar um café, ausentar-se para almoço ou ir ao banheiro.

Em uma pesquisa realizada pelo autor, MORAES, 2017 de PSM (Public Service Motivation) para sua tese de doutorado intitulada sobre "Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros", foram coletados dados relacionados aos fatores motivadores e de insatisfação no serviço público brasileiro, onde participaram da pesquisa os servidores, federais, estaduais e municipais e após a coleta de dados, foram obtidos os seguintes resultados.

“[...] Majoritariamente, os servidores nas três esferas da Administração responderam a estabilidade como o principal motivador para a escolha de trabalho no setor público. Analisando as respostas globalmente, a realização pessoal foi o segundo item considerado mais importante. Vale destacar que para os servidores federais, o salário, a qualidade de vida e o trabalho para a sociedade foram selecionados mais vezes como os motivadores para a escolha de trabalho no setor público se comparados com a realização pessoal. De maneira geral os servidores municipais, estaduais e federais responderam em menor número que o plano de carreira, horário flexível e aposentadoria integral são os aspectos menos importantes para a escolha do trabalho no setor público. Importante destacar também que a oportunidade de ingresso no setor público por concurso público utilizando critérios meritocráticos, sem qualquer distinção entre cor e raça, também foi um item lembrado por alguns servidores públicos. Os dados quantitativos dos respondentes por esfera e os fatores motivadores para o trabalho no setor público estão representados no Apêndice I.”

De acordo com os dados informados acima pelo autor MORAES, 2017, ele elaborou o gráfico que segue abaixo com dados tabulados com percentuais.

Gráfico 01 – Motivadores do trabalho no setor público

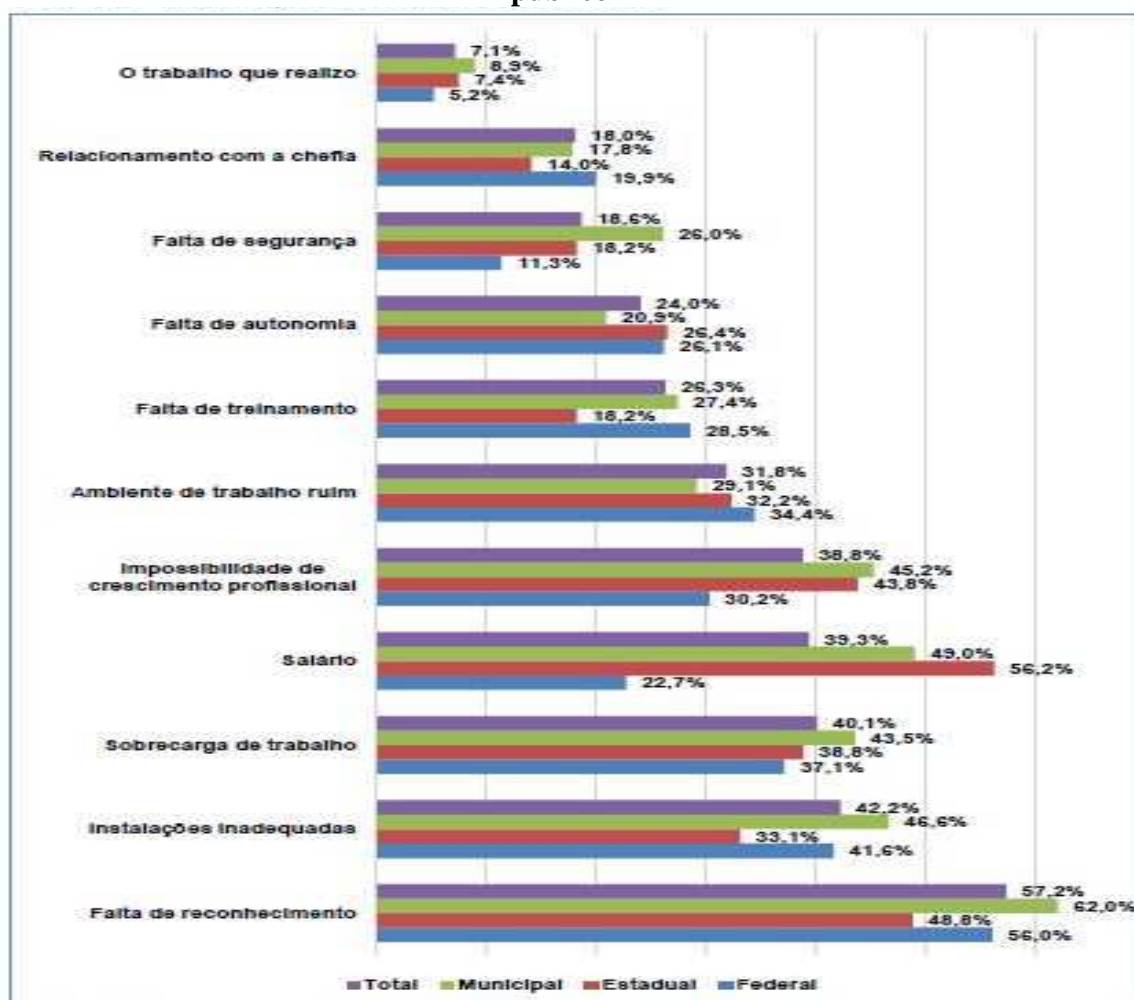


Fonte: MORAES, 2017.

“Quando os servidores foram questionados sobre os principais fatores que geram a insatisfação no trabalho, de maneira global, os principais fatores foram a falta de reconhecimento, as instalações inadequadas e a sobrecarga de trabalho. O salário foi apenas o quarto item destacado como fator de insatisfação se analisado de forma global, porém vale destacar que para os servidores estaduais este fator é o primeiro e para os municipais o segundo. Esta informação reflete o que é notório para os planos de cargos e salários na Administração Pública, ou seja, a remuneração é, na média, maior para o nível federal. Outros pontos geram a insatisfação dos servidores públicos e foram lembrados na survey, como por exemplo, a falta de critérios objetivos na nomeação de cargos comissionados, falta de profissionalismo, corrupção, falta de continuidade, escassez de recursos financeiros, instabilidade administrativa devido a mudanças políticas, quadro reduzido de funcionários e desvios de função. Os dados quantitativos dos respondentes por esfera e os fatores de insatisfação estão representados no Apêndice J.”

Para complementar o exposto acima o mesmo autor enfatiza no gráfico 02 abaixo sobre a insatisfação do trabalho no setor público, com dados levantados in loco nos órgãos públicos.

Gráfico 02 – Insatisfação do trabalho no setor público



Fonte: MORAES, 2017.

O autor retrata através da pesquisa que o servidor, tem como ponto de motivação o trabalho em prol da sociedade, realizações pessoais, estabilidade, bom salário e qualidade de vida, porém o servidor se depara com uma realidade de sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento, instalações inadequadas, falta de autonomia e treinamento, criando um ambiente desagradável para o indivíduo e contribuindo para os fatores de insatisfação no serviço público.

Dentre os fatores motivadores aparecem a realização pessoal, maior qualidade de vida e o trabalho pela sociedade. Todos esses aqui citados são parte dos desejos pessoais, motivadores intrínsecos, e acabam confirmando o que foi descrito até aqui sobre a motivação para o trabalho, principalmente para os servidores públicos.

Sobre a geração de insatisfação no servidor público aparecem a falta de reconhecimento, relacionamento com a chefia e falta de autonomia como fatores que desmotivam o servidor, tais pontos tem ligação direta com as trocas de líderes constantes e a mudança no foco de trabalho cada gestão, principalmente quando associados à política, isso causa uma falta de continuidade nos processos, impossibilitando a criação de um padrão de trabalho que seja universal.

Já a sobrecarga de trabalho ocorre pela grande demanda de tarefas atribuídas ou até mesmo devido à quantidade enorme de solicitações que recebem, já que a maioria dos servidores trabalha com atendimento direto a população. O excesso de serviço também está associado ao ambiente de trabalho ruim e as instalações inadequadas que interferem no bom rendimento das tarefas a serem realizadas.

Devido a esse contato direto com a população, nota-se que na pesquisa aparece a falta de segurança como um dos fatores de desmotivação, o excesso de cobrança e olhares sobre o servidor, acompanhado do descrédito e da insatisfação com a gestão pública, causa um sentimento de medo e desconfiança no servidor, que com todo esse contato acaba se sentindo ameaçado.

A questão da falta de treinamento acontece por não haver investimento no desenvolvimento dos servidores, não há incentivos financeiros para financiar um treinamento ou melhorar a capacitação profissional do servidor, isso também contribui para a insatisfação relacionada com a impossibilidade de crescimento, não existindo promoção direta, o servidor que quiser subir na carreira, tem que estudar por conta própria para concursos, e se aprovado, aí sim terá alguma melhora na carreira.

Quando se referem à insatisfação com o salário, o que é ressaltado é a diferença de remuneração que acontece entre os servidores que trabalham diretamente com a população e os que exercem cargos políticos, onde são praticados salários extremamente altos se comparados aos servidores que não exercem função política.

Com todos os pontos apresentados fica evidente que o item trabalho que realiza, é apenas uma consequência do aglomerado de fatores e dificuldades que o servidor durante o trabalho, pois todo o conjunto de desmotivadores e insatisfação reflete no servidor, que se torna uma vítima dos fatores desmotivadores que o acompanha.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos no presente estudo tendem a confirmar a hipótese de que as variáveis interferem no desempenho dos servidores, principalmente no desenvolvimento das suas atividades com excelência e efetividade, estão relacionadas à percepção do indivíduo.

Analisou-se que os servidores públicos realizam suas atividades com propósito de se desenvolver profissionalmente, obter uma boa qualidade de vida, e apresentar um excelente trabalho para sociedade.

Porém, a realidade em que o serviço público se encontra é totalmente diferente, quando o indivíduo se depara com a falta de padronização de trabalho, ausências de recursos materiais, financeiros e administrativos. Tornando os servidores assustados, transtornados e infelizes quanto suas atividades, deixando transparecer para a sociedade, um serviço de má qualidade e ineficiente.

Verifica-se que o servidor possui objetivos de fazer o sistema caminhar de forma positiva, fazer o bem para a sociedade e mostrar uma imagem boa e eficiente nos setores públicos.

Respondendo aos objetivos propostos no presente artigo o autor, MORAES, 2017, em uma pesquisa de PSM (*Public Service Motivation*), com o título "Uma análise da relação entre a motivação para o serviço público e a Intenção de saída na perspectiva dos servidores brasileiros", afirma que a estabilidade no serviço público como sendo o maior fator de satisfação, nos setores estaduais e municipais, já no setor federal, salário e qualidade de vida são os mais satisfatórios, porém os fatores insatisfatórios como falta de reconhecimento, instalações inadequadas, sobrecarga de trabalho, falta de profissionalismo, corrupção, instabilidade administrativa devido às mudanças políticas, quadro reduzido de

funcionários e desvios de função, são estes dados relevantes da pesquisa, onde evidencia as principais causas de insatisfação dos servidores com o sistema público brasileiro, que para a sociedade se apresenta na forma de uma visão negativa, ineficiente e lenta.

Contudo há também aqueles que se fazem como parasita do setor público, onde se acomodam com a situação que se encontram, contribuindo de forma maldosa para com a imagem da organização, pois somente sugam e se aproveitam das deficiências públicas, se escondendo atrás delas e as usando como justificativa para o seu desinteresse, criando obstáculos, retendo conhecimento e retardando processos. Muitas vezes indivíduos como esses influenciam outras pessoas de forma negativa, aumentando assim todo esse contexto que não faz bem para a imagem do setor público.

Todos esses fatores desmotivadores principalmente sendo eles ligados ao setor público afetam sim negativamente os servidores e a sua imagem perante a população, pode ser que na maioria das vezes nada contribui para melhora do estado, pois existe uma burocracia tão grande para tudo que se pretende realizar, mas por outro lado também surgem escândalos de todo tipo e tamanho, falta investimento, mas também falta à vontade, vemos assim que uma coisa afeta a outra gerando um efeito dominó e criando uma bola de neve.

Conclui-se que apesar de todo esse cenário ser ruim para a imagem do setor público, e que realmente na maioria das vezes o servidor se encontra no papel de vítima do processo e de todo esse mecanismo, tanto da parte do estado quanto do desânimo na própria organização, surgem várias alternativas para melhorar esse contexto, mas a maioria delas passa pela idealização do aumento de incentivo e da participação do estado, onde um plano de carreira se desenvolva por meritocracia, não por indicação ou por amizade, que um servidor ao entrar na carreira pública receba um treinamento adequado a suas atividades, mas que também ele receba dos estados incentivos de treinamento e capacitação desenvolvidos pelo próprio governo.

Muito importante também seria a continuidade dos processos, criação de procedimentos e de uma linha de trabalho, onde se tenha continuidade, que com a aplicação de procedimentos se torna possível à troca de um servidor, mas o trabalho continua da mesma forma, pois quando se tem um padrão de trabalho, fica facilitada a sequência;

Não importa a pessoa que está exercendo a atividade ela sempre vai conseguir trabalhar de forma padrão, se fosse aplicado um procedimento de trabalho, acarretaria na melhoria dos problemas gerados devido as trocas de gestão, principalmente se tratando de

política, que na maioria das vezes muda o foco de atuação e a forma de pensar do Órgão Público.

Mesmo que ocorra, com um padrão de trabalho a ser seguido é mais fácil continuar a linha de pensamento anterior já que teoricamente o padrão não seria alterado, mas sim melhorado, esse padrão se aplicado com a ajuda de um programa de gestão de integrado ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Como alternativa de melhoria para o trabalho do servidor e uma forma de padronizar o sistema público, com a Implantação do ERP, proporcionará a integração das informações e setores, automatização, simplificação dos processos, enfim tornará as informações mais seguras e concentradas em um único lugar, possibilitando uma tomada de decisão, baseada em dados que são mostrados em tempo real, gerando maior assertividade nas propostas de melhorias.

Propõe que o sistema de gestão pública considere a opção de que investimentos em melhoria da manutenção e do serviço oferecido da população recaiam como forma de retenção e atratividade para o trabalho no setor público, por exemplo, implantar um plano de carreira, com progressões atrativas, acompanhamento com avaliações de desempenho de chefes e servidores proporcionando a descrição de cada cargo atualizada constantemente e mapeamento dos pontos fortes a serem melhorados, possibilitando a abertura de concursos para atender as necessidades específicas do órgão público.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Motivação e a organização. In: _____.** **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2005. p. 365 – 366.

BRITO, D. T. **Towards a public service motivation theory for Brazil: constructing a national paradigm.** 2016. 74f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas -Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

CHAHAD, J. P. Z. **Recursos Humanos e Gastos com Pessoal no Setor Público Brasileiro.** **Revista de Administração Pública, FGV - Rio de Janeiro, v. 27, p. 17, 1993.**

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Edição Compacta – 3ª edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Administrativo: conforme lei 12.349 de 15/12/2010.** 10ª edição – revista, ampliada e atualizada. Salvador: Podivm, 2011.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Curso de Direito Administrativo.** 23ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo, Editora Atlas, 2010.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional,** E.P.U . 1986.

LOCKE, E. A. The nature and cause of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1343.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **from theory to practice: strategies for applying public service motivation**. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University Press, 2008. p. 268-293.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. Saúde do trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 2, p. 213-226, 204

Conceito de Funcionário Público. Disponível em: <conceito.de/funcionario-publico>
Acessado em 21 de Fevereiro de 2018.

BRASIL. **Código de Ética dos Servidores Públicos - Lei 8027/90 | Lei Nº 8.027, De 12 De Abril De 1990**. Disponível em:
<presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/108888/codigo-de-etica-dos-servidores-publicos-lei-8027-90> Acessado em 21 de Fevereiro de 2018.

Em tese de doutorado, servidor analisa motivação e desmotivação para o ingresso no serviço público. Disponível em: <www.fundacentro.gov.br/noticias/detalhe-da-noticia/2017/10/em-tese-de-doutorado-servidor-analisa-motivacao-e-desmotivacao-para-o-ingresso-no-servico>
Acessado em 13 de Novembro de 2018.

A influência de grupos políticos no sistema público de saúde. Disponível em:
<jornalggn.com.br/noticia/a-influencia-de-grupos-politicos-no-sistema-publico-de-saude>
Acessado em 13 de Novembro de 2018.

As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. Disponível em:
<bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/16077/14903>
Acessado em 13 de Novembro de 2018.

BRASIL. **Código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Disponível em:
<www.grancursospresencial.com.br/novo/upload/100_QUESTOES_PLEIADE_12_11_2010_20101210181059.pdf>
Acessado em 13 de Novembro de 2018.

ERP, o que é e para que serve?. Disponível em: <exame.abril.com.br/blog/mundo-do-dinheiro/erp-o-que-e-e-para-que-serve/> Acessado em 13 de Novembro de 2018.

BRASIL. **Ética e serviço público**. Disponível em:
<www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2674/Etica-e-servico-publico>
Acessado em 13 de Novembro de 2018.

A influência do comportamento dos servidores públicos na imagem do serviço público. Disponível em:< www.administradores.com.br/producao-academica/a-influencia-do-comportamento-dos-servidores-publicos-na-imagem-do-servico-publico/5121/>
Acessado em 14 de Novembro de 2018.

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7, 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:
<www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>
Acessado em 14 de Novembro de 2018.

GARCIA CAVALHEIRO, Daniele. **O Serviço Público e a Imagem do Servidor Público – UFSM: Um Estudo de Caso**, Santa Maria/RS, 10 f.2012. Monografia – Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em:
<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/229/Cavalheiro_Daniele_Garcia.pdf?sequence=1> Acessado em 14 de dezembro de 2018.

SALLES MORAES, Luis Fernando. **Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros.** São Paulo , 130 f .2017. Tese - Centro Universitário FEI. Disponível em:
<www.fundacentro.gov.br/arquivos/link/noticias/Tese_MORAES_LFS_2017_final_20171019163348.pdf> Acessado em 14 de Novembro de 2018.