

¹MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA PESQUISA DA SECRETARIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPO REDONDO/ RN

Wilmara Ângela de Medeiros Ribeiro 1)
Patrícia Whebber de Souza Oliveira 2)

RESUMO

O presente estudo, tem como foco o comprometimento e a motivação dos servidores da prefeitura municipal de Campo Redondo / RN especialmente os funcionários da SEMTHAS, e utiliza-se como pesquisa o modelo tridimensional de Meyer e Allen, o qual analisa-se as três bases de comprometimento: *afetivo, normativo e instrumental*. A pesquisa envolve também um questionário sobre motivação dos servidores da SEMTHAS e dos respectivos programas sociais: *CRAS, PROJOVEM ADOLESCENTE e BOLSA FAMÍLIA*. Os resultados da pesquisa demonstram que os fatores motivacionais estão em níveis elevados entre os servidores avaliados.

Palavras-chave: Comprometimento. Motivação. Servidores Públicos.

MOTIVATION AND COMMITMENT IN THE PUBLIC SERVICE: A SURVEY OF THE DEPARTMENT OF SOCIAL ASSISTANCE OF CITY HALL CAMPO REDONDO/ RN

ABSTRACT

The present study focuses on the commitment and motivation of the servers of the municipal government of Redondo / RN SEMTHAS especially employees, and is used as the search-dimensional model of Meyer and Allen, which analyzes the three bases commitment: affective, normative and instrumental. A research also involves a questionnaire on motivation SEMTHAS servers and their social programs: CRAS, and PROJOVEM TEEN HANDBAG FAMÍLIA. Os research results show that the motivational factors are at high levels between servers evaluated.

Keywords: Commitment. Motivation. Public Servants.

¹ Acadêmica do curso de MBA em gestão estratégica de pessoas do Centro Universitário do RN. Email: wilmaramedeiros@hotmail.com

² Professora orientadora do curso de MBA em gestão estratégica de pessoas do Centro Universitário do RN. Email: patriciawhebber@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se, no cenário atual, uma conjuntura em que tanto as organizações quanto seus funcionários tomam consciência das mudanças revolucionárias emergentes que alteram o nível de exigências individuais e organizacionais. Essa variação de padrões exige uma busca constante de diferenciais que coloquem os atores sociais em destaque no mercado global. O setor terciário vem mostrando interesse cada vez maior em desenvolver a diversificação e a qualidade em sua prestação de serviços e gestão de pessoal, com vistas a um desempenho e produtividade mais significativos.

Por sua vez, o comprometimento na gestão pública deve ser considerado, analisando-se as suas particularidades. A gestão pública baseada nessa nova forma de administrar trouxe características tais como as de incentivo à criatividade e inovação, descentralização de poder, delegação de responsabilidades e autonomia aos servidores públicos, de forma a estimular seu papel essencial para execução de ações e projetos. O grau de confiança concedida aos funcionários dentro da perspectiva de delegação de autoridade e responsabilidade foi uma forma de estimular a produtividade dos mesmos, aumentando sua satisfação e consequente motivação (PEREIRA; SPINK, 2007).

A realidade atual é que ainda a maioria dos órgãos públicos passa por problemas estruturais e circunstanciais que provoca um clima organizacional de insatisfação e desmotivação. Um dos principais motivos circunda na força política, no clientelismo e na sua interferência na administração pública, provocando descontinuidade na gestão, o que provoca problemas custosos nos assuntos estratégicos da entidade estatal, que prejudica a efetividade organizacional (AMANANJÁS, 2007).

Neste contexto, tem-se como objetivo geral estudar o nível de comprometimento de colaboradores da área de assistência social na prefeitura de Campo Redondo/RN. E como objetivos específicos: identificar os fatores motivacionais existentes na organização e identificar os fatores de comprometimento no trabalho.

A pesquisa será quantitativa consiste em dados de pesquisa de motivação e comprometimento com profissionais da Secretaria de Assistência Social (SEMTAS), entre eles: Assistente social, psicólogo, secretária, coordenadores,

auxiliares administrativos e auxiliar de serviços gerais da secretaria e dos respectivos programas sociais (CRAS, CREAS, PETI, PROJOVEM, API e BOLSA FAMÍLIA)..

A escolha da pesquisa de motivação e comprometimento é importante para a secretaria de assistência social pois,é o setor que mais atende usuários (clientes) por dia,por isso analisar o colaborador para que o atendimento seja de boa qualidade para o cliente externo e posteriormente para o gestor da instituição.

A assistência social,é uma política pública não contributiva, é dever do Estado e direito de todo cidadão que dela necessitar. Entre os principais pilares da assistência social no Brasil estão a Constituição Federal de 1988, que dá as diretrizes para a gestão das políticas públicas, e a Lei Orgânica da Assistência Social (Loas), de 1993, que estabelece os objetivos, princípios e diretrizes das ações.

A gestão da assistência social brasileira é acompanhada e avaliada tanto pelo poder público quanto pela sociedade civil, igualmente representados nos conselhos nacional do Distrito Federal, estaduais e municipais de assistência social. Esse controle social consolida um modelo de gestão transparente em relação às estratégias e à execução da política.

A transparência e a universalização dos acessos aos programas, serviços e benefícios socioassistenciais, promovidas por esse modelo de gestão descentralizada e participativa, vem consolidar, definitivamente, a responsabilidade do Estado brasileiro no enfrentamento da pobreza e da desigualdade, com a participação complementar da sociedade civil organizada, através de movimentos sociais e entidades de assistência social (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL,2012).

A política de assistência social é realizada por meio de um conjunto integrado de ações e de iniciativas públicas e da sociedade. Esta atuação da sociedade ocorre por meio das organizações e entidades de assistência social, que não possuem fins lucrativos e que desenvolvem, de forma permanente, continuada e planejada, atividades de atendimento e assessoramento, e que atuam na defesa e garantia de direitos.

As entidades de assistência social fazem parte do Sistema Único de Assistência Social como prestadoras complementares de serviços socioassistenciais e como co-gestoras, por meio da participação nos conselhos de assistência social.

As entidades de atendimento são aquelas que prestam serviços, executam programas ou projetos e concedem benefícios de prestação social básica ou especial, dirigidos às famílias e indivíduos em situações de vulnerabilidade ou risco social e pessoal, conforme Resolução CNAS nº 109/2005, Resolução CNAS nº 33/2011 e Resolução CNAS nº 34/2011.

As entidades de assessoramento prestam serviços e executam programas ou projetos voltados prioritariamente para o fortalecimento dos movimentos sociais e das organizações de usuários, formação e capacitação de lideranças, dirigidos ao público da política de assistência social, conforme Resolução CNAS nº 27/2011.

As entidades de defesa e garantia de direitos prestam serviços e executam programas e projetos voltados prioritariamente para a defesa e efetivação dos direitos socioassistenciais, construção de novos direitos, promoção da cidadania, enfrentamento das desigualdades sociais, articulação com órgãos públicos de defesa de direitos, dirigidos ao público da política de assistência social, conforme Resolução CNAS nº 27/2011(MDS,2012).

Uma pesquisa sobre motivação e comprometimento no trabalho possibilita a correção de possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor a demanda interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores.

Este artigo está estruturado da seguinte forma, além da introdução o referencial teórico como o 2º capítulo, bem como o tema da pesquisa sobre motivação e as teorias da motivação humana no sub- capítulo. Em seguida, o comprometimento organizacional no setor público e o próprio serviço público. No 3º capítulo, segue a metodologia da pesquisa e em seguida, a análise dos resultados juntamente com o questionário, e por último, as considerações finais da pesquisa.

2 MOTIVAÇÃO

Nas teorias clássicas e científicas (apud PAIVA, 2009), o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto fatores diversos que também tem sua relevância.

Pode-se dizer que as principais características da motivação são que ela é um fenômeno individual, ou seja, somos únicos e devemos ser tratados com tal; que a motivação é intencional, uma vez que está sob o controle do trabalhador; a motivação é multifacetada, depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado (MONTANA, 1999).

No processo produtivo, a motivação é uma ferramenta da mais relevante importância porque ela afeta sobremaneira o desempenho funcional e este é a mola propulsora da produção.

O trabalhador motivado, satisfeito com suas necessidades produz com mais eficácia, com mais empenho. Assim, faz crescer a produtividade, valoriza seu emprego e relaciona-se de forma equilibrada com a equipe de que faz parte.

A motivação de cada integrante de uma empresa é encarada como principal combustível para a produtividade. (GIL, 2001 Os funcionários comprometidos vem sendo chamados a fazer parte da definição dos planos de ação alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. São neles que as empresas tendem a investir mais. Pelas palavras de (GIL, 2001, p. 201), “A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.”

Na visão de Taylor, os funcionários eram motivados apenas pelas recompensas salariais e materiais. O único interesse dos gestores era tão somente com a eficiência e eficácia operacional das atividades de trabalho realizadas no menor tempo possível, objetivando assim o aumento da produtividade. A preocupação com os desejos e necessidades particulares de cada indivíduo não existia, de forma que também não havia ainda a análise comportamental do ser humano, muito menos dos fatores motivacionais que norteavam suas atitudes no ambiente de trabalho (MAXIMIANO, 2009). As empresas eram vistas como sistemas de portas fechadas, em que não havia influência do ambiente externo, e os funcionários eram obrigados apenas a cumprir com o determinado, jamais podendo opinar em qualquer tomada de decisão dentro da organização. O método de controle inflexível e mecanicista de Taylor elevou enormemente o desempenho das indústrias em que atuou, todavia, igualmente gerou demissões, insatisfação e estresse para seus subordinados e sindicalistas.

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Segundo a teoria de Maslow (apud PAIVA, 2012), a satisfação das necessidades humanas repercute positivamente na saúde física e mental das pessoas. Tais necessidades estão dispostas em uma hierarquia que inclui fatores físicos, sociais e psicológicos, sendo representados numa pirâmide. Essa teoria dá sustentação a processos de treinamento motivacional em numerosas empresas.

As necessidades humanas são, portanto, a fonte de motivação. Para Maslow (apud PAIVA, 2012) uma necessidade satisfeita não é mais uma fonte de desconforto; portanto, somente as necessidades não-satisfeitas são fontes primárias de motivação.

Para Maslow (apud PAIVA, 2012), o interesse maior era as origens do comportamento motivado de modo geral, já Herzberg focalizou sua atenção em fontes de motivação que fossem relevantes para o trabalho. Herzberg revelou que somente as necessidades de ego-status e autorealização funcionam realmente como fontes diretas de motivação para o indivíduo trabalhar com entusiasmo e eficiência.

Para Herzberg (apud PAIVA, 2012), os interesses de associação estão de alguma forma ligada aos motivos do trabalho, em especial no que se refere aos relacionamentos entre gerência e funcionários, que de certa forma também estariam ligados na satisfação interpessoal.

Segundo Herzberg (apud PAIVA, 2012), as necessidades básicas, em segundo plano e as de associação, correspondem aos fatores de higiene ou de manutenção, que constituem fatores potenciais de satisfação, em vez de fontes de motivação orientadas para o trabalho. Os fatores de higiene, como pagamento adequado, local de trabalho limpo e seguro, plano de benefícios entre outras coisas, preenchem apenas as condições essenciais para que o ser humano funcione de forma saudável no ambiente de trabalho.

Para se obter resultados felizes, o ideal seria a presença de fatores de higiene e de motivação, o que gera o desempenho diferenciado do funcionário. Herzberg divide as necessidades humanas no trabalho em duas categorias: as relacionadas à natureza animal do ser humano, como salário, relações entre colegas, política da empresa (fatores de higiene); e as relacionadas a aspectos psicológicos, emocionais e de crescimento, como reconhecimento, responsabilidade e natureza do trabalho (fatores de motivação). Afirma-se ainda, que a motivação resulta desses últimos fatores e não de recompensas externas ou das condições de trabalho.

Levando em consideração os fatores motivacionais e higiênicos apresentados por Herzberg, destaca-se as seguintes: Fatores de motivação ou motivacionais, intrínsecos ou satisfactores: realização pessoal e profissional; reconhecimento; responsabilidade; desenvolvimento profissional; conteúdo do cargo; autonomia; criatividade e inovação do trabalho; participação. Fatores de higiene ou higiênicos, extrínsecos ou de manutenção políticas organizacionais relacionamento supervisor/subordinado; condições físicas do trabalho; salários e benefícios; relacionamento com os colegas; vida pessoal; status; segurança; comunicação.

O ciclo motivacional é uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio. Assim pode –se dizer que os funcionários motivados estão sempre em um estado de tensão. Para reduzir essa tensão eles fazem esforços e esperam recompensa. (AMANANJÁS, 2007, p.202).

Muitas vezes basta um aperto de mão, um elogio, para que o funcionário fique motivado, pelo menos, por algumas horas do dia. Outras vezes é preciso ir “a fundo” na busca das expectativas do servidor público para descobrir quais são as suas motivações.

A pessoa motivada trabalha melhor, produz mais e realiza suas tarefas com maior qualidade. Mas a motivação é apenas um dos pilares do bom gerenciamento. A motivação não é a causa da produtividade, mas antes, um efeito dela. Sem competência, recursos, produtos, estratégias conscientes e trabalho intenso, os resultados não surgem e sem eles não há sucesso e nem grande motivo para sentir motivado (Amananjás).

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais freqüentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de "compromisso", "com envolvimento": descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; "com comprometimento" seria o oposto de "descompromissadamente" e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente

duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir (MULLER, 2005, p. 512).

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos (MULLER). Segundo Teixeira (1994, p. 268), o estudo do comprometimento possibilita “a melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos em seu ambiente.

Mowday et al. (1982, p. 27) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização.

O comprometimento para Davenport (2001, p. 38) se refere ao elo de ligação entre a pessoa e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

- a) atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela;
- b) programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas, continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano;
- c) baseado na lealdade: pessoas que se sentem amarradas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que creem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Na concepção de Bastos (1993) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas:

Afetivo, também chamado *atitudinal*: o indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à idéia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.

1. *Calculativo* ou *instrumental*: comprometimento como função das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, status e liberdade.
2. *Sociológico*: relação de autoridade e de subordinação. O comprometimento do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação. Desta forma, os indivíduos levam para o trabalho tanto uma orientação para seus papéis de subordinados, quanto um conjunto de normas que envolvem os modos corretos de dominação.
3. *Normativo*: internalização de pressões normativas de comportamento.
4. *Comportamental*: manutenção de determinadas condutas e de coerência entre seu comportamento e as suas atitudes. O comprometimento “pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”. Desta forma, as pessoas tornam-se comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento no qual cada comportamento gera novas atitudes que levam a comportamentos futuros, em uma tentativa de manter a consistência.

De acordo com Pinto Jr (2001), dentre os preditores de Desempenho as características do vínculo do indivíduo com a organização é um dos mais fortes.

Sendo assim, Comprometimento Organizacional é um dos preditores importantes de desempenho organizacional. As características de personalidade não tem grande significado no desempenho quando comparado com suporte material, suporte do chefe e Comprometimento.

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (apud MULLER, 2012). Eles apresentam um modelo baseado nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas (apud MULLER, 2012). Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

- a) *affective commitment*, ou Comprometimento Afetivo: comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”;
- b) *continuance commitment* e que a literatura trata como Instrumental: comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam [...]”;
- c) *normative commitment*, ou Comprometimento Normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

2.2 COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Neste estudo, tem-se como unidade de análise uma instituição do setor público, sendo assim relevante uma discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional.

2.3 SERVIÇO PÚBLICO

O funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA; MORAES; MARQUES, 1998, p. 2), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo e paternalismo. A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Segundo Brandão (apud CORREIA; MORAES; MARQUES 1998, p. 7) o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”. Isso reforça a importância de se entender o comprometimento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

Apesar de considerado importante o estudo do comportamento do servidor, a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda está aquém do que seria necessário e “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público” (BRANDÃO; BASTOS, 1993). Além da falta de atenção, a capacidade do governo em investir em infraestrutura vem se reduzindo nas últimas décadas, o que também compromete a gestão dos recursos humanos na organização.

A crescente demanda da sociedade pela busca de serviços de qualidade tem levado as empresas a aperfeiçoarem seus produtos e consequentemente investirem no capital humano. Mas isso não vem ocorrendo apenas no setor privado. As empresas públicas, seguindo essa tendência, também buscam melhorar a prestação de atendimento ao público e isso tem provocado reflexos diretos no funcionalismo. Em alguns órgãos da administração pública é possível encontrar nas esferas federal, estadual e municipal programas e iniciativas que visam investimento no funcionalismo (CAMANHO, 2005).

Camanho (2005) salienta que, ainda não é possível nivelar por uma série de motivos estruturais e funcionais característicos do setor público. Há muitos profissionais de destaque no setor público. É sempre importante ressaltar que

enquanto o setor privado visa produtividade para atingir a lucratividade, o setor público visa a produtividade para melhor prestar serviços ao cidadão.

Os funcionários de empresas públicas ainda carregam o estigma de ser "acomodados". Muita gente acha que esses profissionais vão ao trabalho (quando vão) para bater o cartão de ponto e ficar esperando o tempo passar, sem a preocupação de mostrar serviço para garantir seu salário no final do mês. (PEREIRA, 2001).

Nas duas últimas décadas, a história das empresas públicas teve dois episódios que podem ser considerados divisores de água, por terem modificado totalmente a estrutura de gestão de RH. O primeiro marco foi em 1988, quando foi promulgada a atual Constituição, que tornou obrigatória a realização de concursos públicos para o preenchimento de cargos na administração pública direta e indireta, com exceção dos cargos comissionados. A Constituição também assegurou estabilidade ao servidor público em regime estatutário após três anos de efetivo exercício do cargo. Ele só pode ser demitido por medida judicial ou depois de responder a processo administrativo com direito a ampla defesa. Já o funcionário regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) não goza de estabilidade legal, mas, na prática, só é demitido em caso de falta grave(apud GUIMARÃES, 2012).

A segunda grande mudança ocorreu em 1995, durante a administração do presidente Fernando Henrique Cardoso, que queria privatizar as estatais ineficientes. Houve pânico em relação à privatização, que na época significava demissões. Por isso, muitas empresas públicas correram para se tornar mais eficientes. Em busca de eficiência, o antigo departamento pessoal, que cuidava basicamente da folha de pagamentos, ganhou musculatura e se transformou na área de recursos humanos, que hoje tem a missão de fazer a gestão estratégica de pessoas. A mesma trajetória traçada por empresas do setor privado (apud GUIMARÃES, 2012).

Uma das consequências dessas mudanças é o concurso público obrigatório, estabilidade no emprego e pressão por maior eficiência, é que as empresas públicas passaram a investir cada vez mais no treinamento dos funcionários. É fácil entender por quê. Um concurso público democratiza o acesso às vagas disponíveis, mas, como as provas de seleção são mais genéricas, é um processo que dificulta a contratação de um profissional com a experiência ou com o conhecimento específico exigido para determinado cargo. Além disso, nem sempre o candidato tem afinidade

com a área em que foi aprovado. Como não dá para pinçar no mercado o profissional exatamente com o perfil desejado, as empresas estatais precisam investir forte na formação de seus próprios profissionais (GUIMARÃES,2012).

Há uma prática corriqueira, notada onde quer que se manifeste a organização burocrática estatal brasileira,de se realizar o provimento de parcela expressiva dos quadros de servidores públicos através da nomeação,sob o critério da “confiança”,de pessoas que não possuem vínculos com a administração pública,as quais é atribuído o exercício das mais diversa funções,compreendendo não somente as atividades de maior hierarquia,como também as mais subalternas,em que a relação de fidúcia não tem qualquer pertinência.

Conquanto reputadas de vínculo precário e temporário,as nomeações para o exercício dessas funções conseguem fazer perpetuar seus ocupantes no serviço público,não raro como peças de um intrincado jogo político de distribuição de cargos,o que implica,quando da derrota eleitoral do grupo dominante,a modificação significativa da estrutura administrativa,com ela se esvaindo a memória da instituição e o investimento público na qualificação de seus agentes.

A articulação e desarticulação dos partidos políticos que se consorciam a denominada “sustentabilidade do governo”também revigoram o conceito de botim eleitoral,que consiste em atribuir aos aliados as recompensas, de onde decorre o loteamento dos órgão e entidades estatais, com o atrelamento de cargos e empregos públicos a cota dos partidos coligados.

Não sem razão o grande número de exonerações e nomeações lançados nos diários oficiais todas as vezes que se altera a composição das forças que orientam a gestão pública,com prejuízos vultosos ao conjunto do serviço público.

Mas não é só por motivação de natureza política- partidária que se afasta o acesso meritório ao cargo público. A liberdade para nomear e exonerar parece se constituir num objetivo comum de todos quanto gerem recursos públicos,posto que também se nota no exercício da função administrativa pelo demais poderes,particularmente no poder judiciário.

Ocorre que o ingresso fundado em critérios não meritórios pode significar o comprometimento irremediável do interesse coletivo,seja pela inserção,nos setores de decisão estratégicas do poder público,de atores vinculados a interesses particulares,seja por que nem sempre a gestão pública é confiada aos mais aptos (VIEIRA, 2013).

A maciça distribuição de funções públicas por critérios de graça, simpatia ou favor desnatura, por outra via, o princípio da igualdade – pedra angular do art. 5º CF/88 e princípio setorial da administração pública sob a feição da impessoalidade (art. 37) desarticulando, assim, o pressuposto intrínseco da organização administrativa.

Se o primado da lei é o representativo maior do interesse coletivo, há de se identificar, decorridas de mais duas décadas desde o novo regime constitucional de 05 de outubro de 1988, por qual razão o sistema jurídico ainda parece ser permeável as ações que militam contra o anseio geral.

Segundo Carvalho (apud MAGALHÃES, 2013), o indício da explicação da prevalência de interesses corporativos pode ser “a ausência de ampla organização autônoma da sociedade”, decorrente da peculiar formação da cidadania brasileira. É a partir, pois, do conceito teórico da cidadania, e observado o modo como o seu desenvolvimento se deu na formação da sociedade brasileira, que será avaliado o mecanismo de acesso ao serviço público no Brasil ao longo dos seus diversos diplomas constitucionais.

Sob o prisma da ciência jurídica, serão localizados os preceitos que regulam as regras e as exceções a admissão aos cargos, empregos e funções públicos, perquirindo – se as razões pelas quais se perpetuam, sob a égide da constituição e, portanto, situadas dentro do ordenamento jurídico positivo, condutas que o sentimento geral reputa incompatíveis e indesejáveis.

Através de casos concretos julgados pelo Supremo Tribunal Federal, se descortinará como a colonização do estado por interesses particulares fez pouco caso dos preceitos constantes do regime constitucional, quer pelo manejo exacerbado das regras permissivas, quer pelo descumprimento, puro, e simples, das normas de contenção. (PEREIRA, 2001).

Evidenciar-se ao final, o irremediável conflito entre o princípio da impessoalidade, positivado na constituição como postulador dos atos da administração pública, e os vetores que regem, na prática, o acesso aos cargos, empregos, e funções públicos, e que dizem de perto com a própria formação do estado brasileiro, cujas raízes, agora como sempre, se mostram indisfarçavelmente marcadas pela indistinção entre o público e o privado.

O setor público tem sido apontado, notadamente pela mídia, como ineficiente e oneroso à sociedade. Seu tamanho e papel na sociedade tem sofrido críticas cada

vez mais intensas, o que tem contribuído para sustentar ideologicamente o processo de privatizações. Neste contexto, a sociedade, na sua maioria, parece questionar o serviço público e o trabalho do servidor. O funcionário público tem sido oprimido com um cabedal de críticas ao seu desempenho (PEREIRA, 2001).

A tendência mundial de globalização e competição tem contribuído para o surgimento de um novo perfil de trabalhador na sociedade. Com a economia cada vez mais exposta a influências externas, as empresas tornam-se cada vez mais vulneráveis a alterações econômicas. Assim, são forçadas a buscar maior flexibilidade possível, implicando a alteração do quadro de funcionários sempre que necessário. O trabalhador que outrora esperava o investimento da empresa no seu treinamento hoje se sente sujeito ao desemprego. O desenvolvimento profissional passa a ser responsabilidade única do empregado, que deve se preocupar com a sua capacidade de competir por emprego no mercado a qualquer momento. A palavra acomodação parece incompatível com o comportamento daqueles que se esperam se manter empregados (NESS, 2001).

No setor público, face a maior estabilidade no emprego, o risco de desemprego e a competição são menores, o que sugere um menor ritmo de mudanças e influência a formação do perfil dos funcionários. Acredita-se, a princípio, que por vivenciar uma relação mais duradoura e confiável, o servidor público se ajuste a esse novo ambiente de forma menos traumática e seu comportamento apresente nuances que o diferencie dos trabalhadores da iniciativa privada (VIEIRA, 2011).

A sociedade brasileira vem sofrendo constantes mudanças nas últimas décadas fazendo com que crenças e valores sofram transformações numa velocidade cada vez maior. Seguramente, existe uma sensível diferença nessa velocidade de mutações em cada uma das várias classes sociais, em cada região geográfica e também nos diversos setores econômicos. Mas, sua existência é inegável. Daí surge o grande desafio da nova Gestão de Pessoas: lidar com essas transformações que afetam a todas as pessoas que estão inseridas no mercado de trabalho (VIEIRA, 2011).

Esse desafio afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou que mantêm intenso relacionamento funcional com equipes de pessoas. A máxima “todo gerente é um gerente de RH” traduz o comprometimento com o desafio de analisar, compreender e agir que todos devem ter com os recursos humanos na organização da qual fazem parte (AMANANJÁS,

2007). Para enfrentar esse enorme desafio, os profissionais têm à sua disposição um conjunto de técnicas, modelos e conceitos que evoluíram muito nos últimos anos e que moldaram a nova Administração de Recursos Humanos. Esta área é sensivelmente cultural no sentido de que deve ser pertinente a um conjunto de crenças e valores de determinada sociedade; e por ser cultural, ela evolui para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos (FERREIRA, 2000; ZEVAGLIA, 2006; VILASBOAS; ANDRADE, 2009 apud RIBEIRO).

Nesse sentido, para avaliar, entender e administrar os recursos humanos das organizações é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional tais como, motivação, liderança, democratização organizacional e comportamento dos grupos de trabalho (ROBBINS apud PEREIRA, 2001). No contexto da administração pública, ainda verifica-se um distanciamento dessa moderna Gestão de Pessoas, o que motiva alguns indivíduos a buscar novas práticas que possam ser aplicadas aos servidores públicos a fim de tentar mudar o cenário taylorista que prevalece nessas organizações. O órgão de Recursos Humanos deve ser, tanto na esfera privada quanto na pública, o mentor da ação, o elaborador de políticas, o orientador, o prestador de serviços específicos que facilitam a tarefa de cada gerente, supervisor ou chefe. Mas, infelizmente, ao órgão de recursos humanos nas instituições públicas tem cabido mais a simples tarefa de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando necessário, punir os servidores. Ou seja, o conceito de órgão mentor ainda está muito distante da realidade da Administração Pública.

Entretanto, é vital que essa visão comece a ser revista pelos dirigentes dessas organizações, pois com a evolução das técnicas e práticas de administração e o grande aperfeiçoamento das teorias sobre comportamento organizacional, a ação da área de Recursos Humanos deve ser cada vez mais orientada para a atração, fixação, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento de pessoas. Vale ressaltar que, tanto nas instituições públicas quanto nas demais organizações, as pessoas precisam ser vistas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente (apud VIEIRA, 2011).

No entanto, existem certas especificidades na Gestão de Pessoas na Administração Pública que precisam ser melhor entendidas e tratadas pelos

estudiosos da área para que novas práticas de Gestão de Pessoas possam ser integradas à gestão das instituições municipais, estaduais e federais.

A legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste. A legislação que regula as relações de trabalho no setor público é inadequada, principalmente por seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor (OSBORDE; GAEBLER apud PEREIRA, 2001). Dois exemplos imediatos desse quadro podem ser facilmente identificados: a aplicação indiscriminada da estabilidade para os servidores públicos civis submetidos a regime de cargo público e os critérios rígidos de seleção através de concurso público que impedem o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Ao tornar impossível demitir funcionários de baixa produtividade, o governo proporciona estabilidade aos medíocres, desestimulando os servidores cumpridores de seus deveres que não vêem seu esforço reconhecido ou recompensado de forma justa (SCELISA; COSTA apud GUIMARÃES, 2011).

Com o advento da Constituição de 1988, alguns equívocos foram cometidos no que diz respeito à administração de recursos humanos. Através da institucionalização do Regime Jurídico Único, Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, deu-se início ao processo de uniformização do tratamento a todos os servidores da administração direta e indireta. Limitou-se o ingresso ao concurso público, sendo que poderiam ser utilizadas outras formas de seleção que tornariam mais flexível o recrutamento de pessoal sem permitir a volta do clientelismo patrimonialista – que gera o encontro de famílias inteiras trabalhando numa mesma instituição. Verifica-se ainda, que os concursos públicos, muitas vezes, são realizados sem nenhuma regularidade e avaliação periódica da necessidade de quadros, fato que leva à admissão de um contingente excessivo de candidatos de uma só vez, seguida de longos períodos sem uma nova seleção, o que inviabiliza a criação de verdadeiras carreiras e a renovação necessária dos quadros funcionais.

Estes autores ainda afirmam que além disso, a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, que ampliou o número de servidores estáveis, não apenas encareceu muito os custos da máquina administrativa, mas também levou muitos funcionários a não valorizarem seus cargos, à medida em que a distinção entre eficiência e ineficiência perdeu a relevância. Como os incentivos positivos

também são limitados tendo em vista a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, e o fato de que a amplitude das carreiras (distância percentual entre a menor e a maior remuneração) ter sido drasticamente reduzida nos últimos tempos, na maioria dos casos não superando os 20%, os administradores públicos têm ainda mais dificuldades para motivar os servidores dos seus quadros de pessoal.

Considerando os quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, tornando-se preocupante a ausência de uma política de formação, treinamento e desenvolvimento profissional, o que certamente elevaria os números de eficiência e eficácia no âmbito do serviço público (SCELSA; COSTA apud GUIMARÃES, 2011). Ainda que seja possível interpretar que a Constituição de 1988 e o Regime Jurídico Único tenham originalmente tentado utilização política dos cargos e promovendo a valorização através da proteção ao servidor, o que se observa de fato é que contribuíram para restringir a capacidade operacional do governo, ao dificultar a adoção de mecanismos de gestão de recursos humanos que sejam baseados em princípios de valorização pelo efetivo desempenho profissional e também eficazes na busca da melhoria dos resultados das organizações e da qualidade dos serviços prestados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

os caminhos metodológicos que esta pesquisa pretendeu perseguir, assim como a definição da natureza do estudo e a escolha do método

3.1 TIPO DE PESQUISA

Essa pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de caráter quantitativo, envolvendo os servidores da prefeitura municipal de Campo Redondo / RN. Para a elaboração deste estudo foi inicialmente feita a adaptação de um questionário de Meyer e Allen sobre comprometimento organizacional e motivação das teorias dos fatores que geram satisfação no trabalho envolvendo os funcionários da prefeitura especialmente da secretaria municipal de assistência social. O estudo analisou as bases de comprometimento dos funcionários da SEMTHAS, BOLSA FAMÍLIA, CRAS e PROJOVEM ADOLESCENTE, fazendo uso da análise de correspondência e, a

partir da tabulação e mensuração dos dados coletados, verifica-se que a distribuição quanto à dimensão do comprometimento dos integrantes deste Grupo apresentou a seguinte ordem:

Ao analisar as questões a partir de cada base de vínculo pode-se verificar às seguintes distribuições:

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Quanto ao comprometimento afetivo, os dados evidenciaram que os funcionários da SEMTHAS e dos outros programas sociais mantêm um bom relacionamento interpessoal e forte senso de integração e envolvimento. Os integrantes sentem-se à vontade no ambiente de trabalho, têm desejo de se dedicarem e permanecerem no trabalho por determinado período, o que contribui para o maior crescimento dos colaboradores, cumprimento das normas e realização produtiva e prazerosa das atividades que envolvem os sentimentos de gostar e desejar se esforçar para o trabalho. Segundo os autores Meyer e Allen, os funcionários se sentem comprometidos com a empresa e ficam por que querem, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Base de Comprometimento Afetivo

Questão	Indicadores	Participação
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na empresa que trabalho	DT- discorda totalmente	70%
Eu não sinto um forte senso de integração com a empresa.	DT- discorda totalmente	60%
Eu seria muito feliz em me dedicar a empresa até o final da minha graduação	CT- concorda totalmente	80%
A prefeitura municipal de Campo Redondo tem um imenso significado para mim.	CT- concordo totalmente	75%
Eu não me sinto emocionalmente vinculado (a) a prefeitura municipal de Campo Redondo.	CP- concordo pouco	90%
Eu realmente sinto os problemas da prefeitura como se fossem meus.	CP- concordo pouco	70%

Fonte: SEMTHAS/ Campo Redondo/RN

Observa-se que a maioria dos funcionários estabeleceu uma relação de lealdade com a prefeitura municipal de Campo Redondo, ou seja, foi estabelecido um acordo entre os funcionários e o gestor da instituição. Observa-se ainda que o comportamento dos colaboradores também é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento dentro da organização. Os funcionários da prefeitura introjetaram os valores e padrões culturais da instituição, ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para o mesmo, porém, se estiver outras oportunidades deixaria a empresa, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Base de Comprometimento Normativo

Questão	Indicadores	Participação
A prefeitura municipal de Campo Redondo merece minha lealdade.	CT- concordo totalmente	90%
Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	CT- concordo totalmente	45%
Eu me sentiria culpado (a) se deixasse a empresa agora.	CP- concordo pouco	45%
Eu não deixarei a empresa agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	CT- concordo totalmente	60%
Eu devo muito a prefeitura municipal de Campo Redondo.	DT- discordo totalmente	70%
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na prefeitura municipal de Campo Redondo.	CT- concordo totalmente	70%

Fonte: SEMTHAS/Campo Redondo/RN

Foi identificado que o que mantém as pessoas na instituição está associado ao fato de realmente desejarem permanecer no trabalho, mas se tiverem oportunidades melhores deixaria a empresa. Eles permanecem na empresa porque precisam e não sentem a necessidade de sair da instituição e preferem ficar por enquanto conforme quadro 3.

Quadro 3 – Base de Comprometimento Instrumental

Questão	Indicadores	Participação
Uma das poucas consequências negativas de deixar a empresa seria a escassez de alternativas imediatas.	CP- concordo pouco	75%
Eu acho que eu teria poucas oportunidades alternativas se deixasse a empresa.	CP- concordo pouco	80%
Se eu decidisse sair da empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada/ confusa.	CP- concordo pouco	75%
Na situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	CP- concordo pouco	80%
Se eu já não tivesse dado tanto de mim na empresa, eu poderia considerar fazer outras atividades/trabalhar em outros lugares.	CT- concorda totalmente	60%
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora	CP- concorda pouco	45%

Fonte: SEMTHAS/Campo Redondo/RN

Nesta pesquisa sobre motivação, os colaboradores se sentem motivados com o trabalho e suas respectivas funções. Segundo Herzberg (apud NESS, 2001) divide as necessidades humanas no trabalho em duas categorias: as relacionadas à natureza animal do ser humano, como salário, relações entre colegas, política da empresa (fatores de higiene); e as relacionadas a aspectos psicológicos, emocionais e de crescimento, como reconhecimento, responsabilidade e natureza do trabalho (fatores de motivação). Afirma-se ainda, que a motivação resulta desses últimos fatores e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. Os funcionários se sentem motivados apesar das regras e leis que regem a administração da prefeitura especialmente a secretaria de assistência social de Campo Redondo /RN. Os servidores são motivados pelo bom relacionamento com colegas e pela responsabilidade que tem com suas funções.

Quadro 4 - Motivação

Questão	indicadores	Participação
Sinto-me seguro contra arbitrariedades	motivado	60%
Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos	motivado	80%
Tenho uma vida pessoal satisfatória	motivado	80%
Meu trabalho me proporciona prestígio/status	motivado	90%
Tenho boas condições de trabalho	motivado	60%
Os regulamentos e políticas organizacionais da empresa são isonômicos	motivado	80%
Tenho um trabalho desafiador e interessante	motivado	80%
Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo	motivado	45%

Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira	Pouco motivado	60%
Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho	motivado	70%
Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.	motivado	50%
Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional	motivado	50%

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, percebe-se que apesar dos problemas que envolve a administração pública, os funcionários se sentem motivados e comprometidos com o trabalho, pois, o ambiente interno e as funções que exercem são boas apesar da instituição (a prefeitura municipal de Campo Redondo/RN), estiver em péssimas condições devido as outras gestões.

Nesta pesquisa, considera-se as três bases de modelo sobre comprometimento desenvolvido por Meyer e Allen: *afetiva*, *normativa* e *instrumental*. Nesse modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. Elas são, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada.

A pesquisa foi realizada com funcionários efetivos e comissionados da prefeitura municipal de Campo Redondo/RN. Dentre os comissionados parte deles estão atuando nas funções a menos de dois meses. E parte dos efetivos atuam há pelo

menos dois anos. Neste estudo, o foco foi buscar e identificar as características pessoais de cada funcionário que determinam o comprometimento e a motivação dos mesmos. Recomenda-se futuramente pesquisas sobre clima organizacional bem como um planejamento estratégico da instituição para melhorar a atual administração do município de Campo Redondo/RN.

REFERENCIAS

AMANANJÁS, Jaci Pena. **Gerenciar o serviço público**: um grande desafio. São Paulo. Editora L R V de Azevedo, 2007.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social. Disponível em: <http://www.mds.gov.br> Acesso em 05 de Nov. 2012.

CAMANHO, Roberto. Título. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

CARVALHO, José Murilo de. **Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo**: uma discussão conceitual. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52581997000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 11 dez. 2012.

GUIMARÃES, André Luiz Alves de. **O jeitinho brasileiro na admissão ao serviço público**. São Paulo: Baraúna, 2011.

GUIMARÃES, Elisabeth. **As públicas também avançam**. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/as-publicas-tambem-avancam>, Acesso em 18 dez. 2012.

MACIEL. Saulo Vieira. **Motivação no trabalho**: uma aplicação dos dois modelos de fatores motivacionais de Herzberg. João Pessoa, UFPB 2007.

NESS, Walter Roger Wolkema. **Estudos em negócios**. Rio de Janeiro/RJ, Ed. MAUAD, 2000.

DOUGLAS, Douglas Resinente dos; PAIVA, Celso Pereira. **O poder da motivação: uma abordagem as teorias motivacionais**. Disponível em: <http://www.foxitsoftware.com>, Acesso em 21 de Nov. 2012.

PEREIRA, Bresser, L. C.; SPINK, P. K. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

RIBEIRO, Armando. Comprometimento e motivação em tempos de crise. Disponível em: www.rh.com.br Acesso em 25 de Nov. 2012

VIEIRA, Carolina Belli. Revista de Administração Gestão Estratégica, 2013