

O pedagogo empresarial como agente da motivação no serviço público

The enterprise pedagogue as an agent of motivation in the public service

Lílian Regina Caixeta

Especialista em Pedagogia Empresarial pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) e especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). e-mail: regininha@hotmai.com

Ivone da Imaculada Conceição Silva

Professora, especialista, Psicóloga, Orientadora do Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM)

Resumo: O presente trabalho se propôs a fazer um levantamento sobre os fatores que motivam uma pessoa a se preparar e a prestar concursos públicos e quais são os fatores que o motivam ao trabalho depois de aprovado. Embasando-se em um estudo bibliográfico e em uma pesquisa de campo, objetivou-se assim apontar estratégias e áreas de atuação para o pedagogo empresarial com vistas a motivar o servidor público a trabalhar, uma vez que estabilidade, antes motivadora, acaba por tornar-se fator de desmotivação.

Palavras-chave: Motivação. Servidor Público. Pedagogia Empresarial.

Abstract: The present work aims to make a survey about the factors that would motivate a person to prepare and to do official examinations for a governmental post and what are the factors that motivate them to work when approved. Basing on a bibliographical study and field research, the main objective is to indicate operation strategies and fields of work for the enterprise educator to motivate the civil servant to work because the stability, that induced them to study, sometimes becomes in a negative factor.

Keywords: Motivation. Civil Servant. Enterprise Pedagogy.

1. Introdução

Ao longo dos anos, pode ser observada uma série de transformações no mercado do trabalho. O mercado deixa de procurar por um empregado com características tecnicistas para buscar aquele polivalente, alinhado com a atual sociedade de informação, do conhecimento, da tecnologia e da informática. A empregabilidade – atitudes e competências que ajudarão o trabalhador, no atual contexto de globalização, a tornar-se empregável – torna-se um diferencial e percebe-se ainda a tendência de não se traba-

lhar a vida toda em uma mesma empresa. Pode-se dizer assim que o mercado de trabalho abriu muitas oportunidades, mas também está cercado de muitas incertezas.

Observa-se também, no Brasil, uma expressiva procura por concursos públicos. Várias são as pessoas que se preparam com anos de estudos, cursinhos específicos e também muitos são os aventureiros que vão “testar a sorte”. O serviço público é visto como uma espécie de “porto seguro”, no qual o servidor, graças à estabilidade, estaria protegido das incertezas do mercado no setor privado. Entretanto, se muitos indivíduos sentem-se motivados enquanto se preparam para os concursos, boa parte dessa motivação parece desaparecer quando eles conseguem ingressar no serviço público.

Existem várias teorias sobre o que motiva o ser humano e já foi desenvolvida uma série de estudos sobre a motivação para o trabalho. Porém, a grande maioria desses estudos tem como enfoque o serviço privado. Dessa feita, verifica-se uma carência de pesquisas relacionadas à motivação no serviço público, o qual apresenta características próprias, que o diferem do trabalho no setor privado, fazendo com que alguns dos fatores motivacionais apresentados não se apliquem ao setor público. Exemplo disso é o fator coercitivo. Como o servidor público tem estabilidade no emprego, ele não se motiva a trabalhar por medo de perder o emprego e ficar desempregado.

Diante desse cenário, é que este trabalho se propôs a fazer um levantamento sobre quais são os fatores que motivam uma pessoa a se preparar e a prestar concursos públicos e quais são os fatores que motivam o então servidor público a trabalhar depois da aprovação em concursos públicos. Objetiva-se assim apontar estratégias para o pedagogo empresarial atuar com vistas a motivar o trabalho desse servidor.

Para tal, foi desenvolvido um estudo bibliográfico sobre motivação, abordando as mais tradicionais teorias motivacionais, bem como sobre o serviço e o servidor público e ainda sobre o pedagogo empresarial e suas possíveis áreas de atuação. Foi também desenvolvida uma pesquisa de campo mediante a aplicação de questionários a 45 estudantes de uma escola especializada em cursinhos preparatórios para concursos públicos, e a realização de entrevistas, com base em um roteiro semiestruturado, a três servidores públicos.

O texto se apresenta estruturado de forma bastante simples. Após este item introdutório, é apresentada uma revisão bibliográfica sobre o tema em estudo; os resultados obtidos com o trabalho e a análise dos mesmos. Por fim, são descritas as considerações finais e indicadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo do texto.

2. Embasamento teórico

2.1. Motivação

A motivação dos colaboradores de uma organização é considerada um grande diferencial em relação às outras organizações. Pessoas motivadas se sentem melhor no ambiente de trabalho, são mais produtivas, proativas e tendem a realizar um trabalho mais eficiente, eficaz e efetivo.

Mas, o que é motivação? Entre as várias definições encontradas para esse termo, pode-se dizer que

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2006, p.107).

Considerando que cada pessoa é única e tem suas próprias experiências e necessidades, a motivação pode ser tida como individual. Apesar de o ciclo motivacional (um sentimento de necessidade causa tensão e desconforto, levando o indivíduo a uma ação a fim de satisfazer essa necessidade) ser o mesmo para todos, cada pessoa tem seus próprios desejos, necessidades e valores sociais distintos. Assim, cada um se motiva por razões diferentes.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento. [...] Cada pessoa possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa (CHIAVENATO, 2004, p. 172-173).

Robbins (2002) acredita que a motivação é o processo responsável pela persistência, intensidade e direção de uma pessoa em busca de uma meta. A intensidade está relacionada ao esforço ou empenho que uma pessoa despense para realizar um trabalho ou alcançar uma meta. Essa intensidade só é capaz de levar aos resultados desejados se tiver uma direção, um foco. A persistência pode ser entendida como o tempo em que uma pessoa consegue manter o esforço em busca de um bom resultado.

Ao longo dos anos, estudiosos procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. Em virtude disso, têm-se algumas teorias, de diferentes pesquisadores, que tratam da motivação. Na sequência, serão expostas as características mais relevantes dos apontamentos dos principais teóricos.

2.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

De acordo com Chiavento (2002), Abraham Maslow desenvolveu umas das mais conhecidas, discutidas e importantes teoria sobre motivação. Para esse estudioso, as necessidades humanas estão hierarquizadas em função de sua importância e influência no comportamento humano.

De acordo com essa teoria, são apresentados cinco (05) níveis de hierarquia e, à medida que um nível vai sendo conquistado, são despertadas necessidades do nível seguinte. “Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias - enquanto no topo estão as mais sofisticadas e inte-

lectualizadas – as necessidades secundárias” (CHIAVENATO, 2002, p. 83). Ao passo que uma pessoa passa a controlar suas necessidades primárias, as necessidades secundárias vão surgindo. Assim, o indivíduo passa a ser influenciado por um grande número de necessidades concomitantes, porém, quando uma necessidade mais baixa não é satisfeita, ela predomina, fazendo com que seja direcionada mais energia para satisfazê-la.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas de acordo com Maslow



Fonte: BERGUE, 2010

De acordo com Chiavenato (2005), no primeiro nível estão as *Necessidades Fisiológicas*, ou Biológicas, que são exemplificadas pelas necessidades de alimentação, bebida, habitação, sexo, sono e repouso. Essas necessidades estão relacionadas à sobrevivência do ser humano, são inatas e as primeiras que o ser humano busca satisfazer.

No segundo nível estão as *Necessidades de Segurança*, relacionadas à necessidade de abrigo, de estar livre de perigos e protegido contra ameaças. Elas estão intimamente ligadas à sobrevivência do indivíduo e compõem, juntamente com as necessidades fisiológicas, as Necessidades Primárias, que são voltadas para a conservação e sobrevivência pessoal.

No terceiro nível hierárquico têm-se as *Necessidades Sociais* de amizade, participação em grupos, amor e afeto; estando assim relacionadas à vida associativa do indivíduo junto com o outro, com a vida social e com o desejo de dar e receber afeto.

No quarto nível estão as *Necessidades de Estima*, as quais são relacionadas com o modo pelo qual a pessoa se vê e se avalia. Estão neste nível a autoestima, autoconfian-

ça, status, prestígio e reconhecimento.

As *Necessidades de Autorrealização* são encontradas no quinto e último nível. Elas são as necessidades mais elevadas do ser humano, o levam a se realizar como pessoa, maximizam suas aptidões e capacidades pessoais, e estão relacionadas com o crescimento, desenvolvimento e sucesso pessoal.

2.1.2. Teoria ERC

De acordo com Chiavenato (2005), o teórico Alderfer condensou a teoria de Maslow nas necessidades de Existir, Relacionar-se e Crescer. As iniciais dessas três necessidades nomeiam a teoria por ele desenvolvida: Teoria ERC.

A *Necessidade de Existência* está relacionada com o bem-estar físico: existência, preservação e sobrevivência. Engloba, assim, as necessidades primárias descritas por Maslow. A *Necessidade de Relacionamento* refere-se às relações interpessoais de interação e sociabilidade. A *Necessidade de Crescimento* está ligada ao desenvolvimento do potencial humano e ao desejo de crescimento e competência pessoal.

Chiavenato (2005) explica ainda que as maiores diferenças entre essas duas teorias residem no fato de que na teoria ERC as diferentes necessidades não estão hierarquizadas, podem coexistir e, quando uma necessidade de nível superior não é satisfeita, tende-se a aumentar o desejo de satisfazer uma necessidade de nível mais baixo. Exemplo disso é o fato de muitas pessoas sentirem mais fome quando se sentem frustradas.

2.1.3. Teoria dos dois fatores de Herzberg

Bergue (2010) relata que Frederick Herzberg, pesquisando os fatores que geravam satisfação e os que são responsáveis pela insatisfação do indivíduo no trabalho, formulou a chamada Teoria dos Dois Fatores para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho. De acordo com essa teoria, esse comportamento está diretamente relacionado a dois fatores. Os *Fatores Motivacionais* são intrínsecos, ou seja, identificados com o cargo e envolvem o nível de responsabilidade, o conteúdo e as atribuições do cargo, bem como o nível de reconhecimento do trabalho executado. Os *Fatores Higiênicos* são extrínsecos, ou seja, relacionados com o ambiente em que o cargo está inserido e não contribuem diretamente para aumentar o nível de satisfação, mas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito quando estão presentes. Esses fatores estão relacionados às condições gerais do ambiente de trabalho (iluminação, nível de ruídos), à remuneração, aos benefícios, ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entre outros fatores.

2.1.4. Teoria das Necessidades Adquiridas

Robbins (2002) apresenta a Teoria das Necessidades Adquiridas, formulada por McClelland e sua equipe, explicando que, de acordo com os preceitos dessa teoria, realização, poder e associação são as três necessidades que ajudam a explicar a motivação. A *Necessidade de Realização* é explicada pela busca da excelência, pela luta pelo sucesso e

realização pessoal, de acordo com os padrões de referência. A *Necessidade de Poder* relaciona-se ao desejo de impactar, de ter influência, de controlar outras pessoas, fazendo com que o outro se comporte de um modo que não faria normalmente. E, por fim, a *Necessidade de Associação* explica o desejo de ser amado e de ser aceito pelos outros, a busca por relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Chiavenato (2005) explica que consoante esta teoria as necessidades acima descritas são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de vida de cada pessoa, o que faz com que o comportamento recompensado tenda a se repetir.

2.1.5. Teoria X e Teoria Y de McGregor

De acordo com Robbins (2002), o estudioso Douglas McGregor, após analisar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, concluiu que a visão que esses executivos têm de seus funcionários pode ser dividida em duas visões distintas do ser humano: as Teorias X e Y. Elas moldariam o comportamento do gestor em relação aos funcionários, mesmo quando essa visão não corresponde à realidade. A *Teoria X* é bastante negativa e parte da premissa de que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos, evitam a responsabilidade e mostram desempenho apenas se coagidos. A *Teoria Y* é basicamente positiva e tem como premissa o fato de os funcionários gostarem de trabalhar, serem criativos, buscarem responsabilidades e demonstrarem auto-orientação.

2.1.6. Teoria da Equidade

Segundo Chiavenato (2005), a Teoria da Equidade foi desenvolvida por Adams e “se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros” (CHIAVENATO, 2005, p. 255). Dessa feita, pode-se dizer que as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos, considerando seu nível educacional, competências, experiências, remuneração e reconhecimento; com o trabalho e as recompensas do outro. Essa comparação produz então uma percepção de equidade (igualdade) ou de iniquidade positiva ou negativa (desigualdade). Situações percebidas como iniquidade negativa tendem a diminuir a motivação para o trabalho, pois levam a uma sensação de injustiça.

2.1.7. Outras teorias

A *Teoria da Expectância* (ou expectativa), criada por Victor Vroom, sugere, consoante Bergue (2010), que a intensidade de esforço direcionado para uma ação relaciona-se diretamente com a expectativa em relação ao resultado decorrente dessa ação e da atratividade desse resultado. “A teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre o esforço e o desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais” (ROBBINS, 2002, p. 168).

Chiavenato (2005) apresenta a *Teoria da Definição de Objetivos*, desenvolvida por Edwin Locke. Para esse estudioso, a definição de objetivos, sinalizando o que precisa ser feito e quanto esforço deverá ser despendido para seu alcance constitui um fator motivador. Objetivos bem definidos e mais difíceis (quando aceitos) melhoram o desempenho das pessoas, assim como a retroação a respeito do alcance dos objetivos.

A *Teoria da Avaliação Cognitiva*, de acordo com Robbins (2002), defende que disponibilizar recompensas externas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente – quando a pessoa faz o que gosta – tende a diminuir a motivação do indivíduo.

Robbins (2002) também explica que a *Teoria do Reforço*, em dissonância com a Teoria da Definição de Objetivos, prega que o reforço, o qual é definido como consequência imediata a uma resposta, aumenta a probabilidade de o comportamento se repetir, condicionado, assim, esse comportamento.

2.2. O serviço público

Após apresentar diversas definições sobre o termo, bem como suas variações de acordo com o tempo e com o espaço, Di Pietro (2007, p. 90) define serviço público como “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas sob o regime jurídico total ou parcialmente público”. Assim, podemos entender que o serviço público é toda prestação de serviços que o Estado, ou seus agentes delegados, faz em benefício da coletividade.

De acordo com Malmegrin (2010), os serviços públicos podem ser classificados em três grandes categorias: Atendimento Direto; Disponibilização de Infraestruturas; e Intervenção Legal.

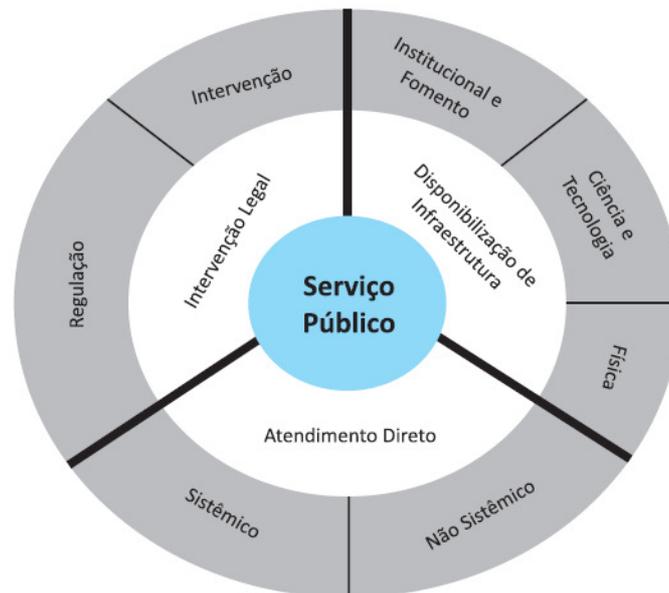
Os serviços classificados como “*Atendimento Direto*” são aqueles nos quais existe uma relação direta entre o Estado (ou entidade delegada para prestação do serviço) e os cidadãos. Eles classificam-se em duas subcategorias: *serviços públicos organizados em sistemas* (Sistemas de Saúde e de Educação) e *serviços públicos não sistematizados*. Vale ressaltar que alguns sistemas de serviços começaram a ser sistematizados, a exemplo do Sistema de Segurança Pública, mas a institucionalização desses sistemas é um processo técnico-administrativo, político e legal bastante demorado.

Na prestação de serviços públicos de “*Infraestrutura*”, são identificadas três subcategorias: *Infraestrutura Física* (infraestruturas de transporte, comunicação, energia elétrica); *Infraestrutura de Conhecimentos Científicos e Tecnológicos* (os sistemas de ciências e tecnologia); e *Institucional e de Fomento* (políticas públicas e financiamentos pelo Estado, para fomentar o desenvolvimento econômico e social).

Já os serviços públicos de “*Intervenção Legal*” são subdivididos em duas subcategorias: a *Regulação*, que é voltada para os agentes de mercado (serviços prestados pelas agências reguladoras – ANATEL, ANVISA e ANAC); e a *Intervenção*, que é voltada para a sociedade (licenciamentos e autorizações).

Para propiciar um entendimento mais didático do assunto, a autora supracitada apresenta a seguinte figura.

Figura 2: Serviço Público: tipologia instrumental específica



Fonte: MALMEGRIN, 2010, p. 56.

2.2. O agente público

Na organização do Estado para prestação dos serviços públicos, quando esses serviços estão sob sua responsabilidade, encontram-se os órgãos públicos, os quais são definidos por Meirelles (2005, p. 67) como

centros de competência instituídos para o desempenho das funções estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem. São unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal. Cada órgão, como centro de competência governamental ou administrativa, tem necessariamente funções, cargos e agentes.

Dessa feita, os agentes públicos desempenham suas funções nos órgãos públicos. Os agentes públicos “são todas as pessoas físicas incumbidas, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. Os agentes normalmente desempenham funções do órgão, distribuídas entre os cargos de que são titulares” (MEIRELLES, 2005, p. 75).

Bergue (2010) postula que a Administração Pública recebe insumos (recursos), processa-os e gera produtos, que são os bens e serviços públicos. Dentre os recursos indispensáveis para a execução dos serviços públicos, o autor destaca os recursos materiais (materiais de consumo – papel, combustível –, máquinas e equipamentos), financeiros, informacionais e os recursos humanos, ou seja, os agentes públicos.

Os agentes públicos são os elementos mais importantes na prestação de serviços públicos. Bandeira de Mello (2005, *apud* BERGUE, 2010), para fins didáticos, classifica esses agentes em agentes políticos e em servidores públicos e particulares em colaboração com o Poder Público.

Os “agentes políticos” são os componentes do governo em seus primeiros escalões, por exemplo, os chefes do Poder Executivo (presidente, governador e prefeito) e seus imediatos (ministros e secretários); os membros das corporações legislativas (senadores, deputados e vereadores); os membros do Poder Judiciário (ministros, juizes e desembargadores); do Ministério Público (promotores e procuradores de justiça); e do Tribunal de Contas (conselheiros e auditores substitutos) (BERGUE, 2010, p. 16).

Os “*Servidores Públicos*” são aqueles que prestam serviços ao ente estatal, mantendo vínculo laboral e recebendo remuneração paga pelos cofres públicos. Eles podem ser subdivididos em servidores estatutários, empregados públicos e servidores temporários. Os *servidores estatutários* ocupam cargos públicos com vínculo laboral regulado por estatuto próprio, como o é o caso da Lei 8112/1990, que dispõe sobre o estatuto dos servidores públicos federais. Os *empregados públicos* têm sua relação laboral regida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e ocupam empregos públicos criados por lei. São, por exemplo, os agentes que trabalham na Petrobras, Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal. Os *servidores temporários* são admitidos por prazo determinado com o intuito de atender a necessidades temporárias de excepcional interesse público. Eles exercem funções públicas, sem estarem vinculados a cargos ou a empregos públicos.

Os “*Particulares em Colaboração com o Poder Público*” prestam serviços ao Estado sem vínculo empregatício, podendo, ou não, serem remunerados. Eles podem ser contratados por delegação do Poder Público ou mediante requisição, nomeação, ou designação. Como exemplos de *Agentes Delegados*, têm-se os empregados de empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos; os que exercem serviços notariais e de registro; os leiloeiros etc. Já os *Agentes Requisitados, ou Designados*, são os agentes destacados para exercerem funções públicas relevantes, como é caso dos jurados e dos convocados para prestar serviço militar ou eleitoral.

São objeto deste trabalho estudantes que se preparam para concursos públicos e também servidores públicos admitidos sob a forma do concurso público. Considerando isso, vale esclarecer que a constituição de 1988, em seu artigo 37 inciso II, prevê que para a Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional, de qualquer dos Poderes das três esferas governamentais

a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista na lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

O concurso público tem validade de até dois (02) anos, podendo ser prorrogado

por igual período, devendo cada concurso seguir edital próprio, no qual constem todas as regras que regerão o processo seletivo.

Os servidores nomeados para ocupar cargo público adquirem estabilidade após três (03) anos de efetivo exercício. A estabilidade é considerada uma das maiores vantagens do servidor público, que só perde seu cargo em caso de falta gravíssima, apurada por meio de processo administrativo ou sentença transitada em julgado.

2.3. O pedagogo empresarial

Diante das transformações da sociedade moderna, o processo educativo deixa de ser restrito aos espaços escolares formais, atravessa os muros da escola e passa a fazer parte de outros espaços, como por exemplo, o mercado de trabalho. Se o mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais polivalentes, qualificados e preparados para atuarem em um cenário competitivo, de acordo com as características próprias de cada organização, e se a escola não fornece todos os subsídios necessários para a atuação desses profissionais, uma das alternativas encontradas é levar o processo formativo para dentro das empresas. Com isso, o espaço do pedagogo deixa de ser única e exclusivamente o espaço escolar e ganha novas áreas de atuação. Oliveira (2004) afirma que, na atualidade, o profissional pedagogo vem sendo inserido em um mercado de trabalho mais amplo e diversificado, uma vez que a sociedade atual exige cada vez mais profissionais capacitados e treinados para atuarem nas diversas áreas existentes no mercado de trabalho, abrindo-se assim o seu leque de atuação.

É nesse cenário que surge o pedagogo empresarial, que é aquele profissional da educação que atua na área de Recursos Humanos dentro das organizações, com o intuito de promover a melhoria dos resultados dessa organização.

Santos (2007) afirma que, para tal, ele atua em setores como Recrutamento e Seleção, Desenvolvimento e Treinamento e Desenvolvimento Gerenciado. Nestes, ele desenvolve projetos educacionais, seleciona e planeja cursos de aperfeiçoamento e capacitação, realiza palestras, aporta novas tecnologias, pesquisa a utilização e a implantação de novos processos, avalia o desempenho dos colaboradores e desenvolve projetos para o treinamento dos funcionários, acompanhado assim todo o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário.

Holtz (2006, p.15) lista como responsabilidades do pedagogo empresarial:

1. Conhecer e encontrar as soluções práticas para as questões que envolvem a otimização da produtividade das pessoas humanas - o objetivo de toda Empresa.
2. Conhecer e trabalhar na direção dos objetivos particulares e sociais da Empresa onde trabalha.
3. Conduzir com atividades práticas, as pessoas que trabalham na Empresa - dirigentes e funcionários - na direção dos objetivos humanos, bem como os definidos pela Empresa.
4. Promover as condições e atividades práticas necessárias - treinamentos, eventos, reuniões, festas, feiras, exposições, excursões, etc...-, ao desenvolvimento integral das pessoas, influenciando-as positivamente (processo educativo), com o objetivo de otimizar a produtividade pessoal.

5. Aconselhar, de preferência por escrito, sobre as condutas mais eficazes das chefias para com os funcionários e destes para com as chefias, a fim de favorecer o desenvolvimento da produtividade empresarial.
6. Conduzir o relacionamento humano na Empresa, através de ações pedagógicas, que garantam a manutenção do ambiente positivo e agradável, estimulador da produtividade.

Observa-se assim que a atuação do pedagogo nas empresas não se restringe apenas à elaboração/aplicação de programas de treinamento, mas também abrange várias atividades relacionadas ao setor de Recursos Humanos. Considerando essa e outras possibilidades de atuação, na sequência, serão apontadas ações a serem desenvolvidas pelo Pedagogo Empresarial no serviço público com vistas a promover a motivação dos servidores.

3. Apresentação e análise dos dados

Para fins de coleta de dados, foram entrevistados três servidores públicos, com formações distintas e que atuam em diferentes áreas. Além disso, foram aplicados questionários a 45 concurreseiros – como popularmente são conhecidos aqueles que estudam para concursos públicos – matriculados em uma escola, situada em Patos de Minas, especializada em preparar seus alunos para prestarem provas em concursos.

Ao analisar os dados das entrevistas, verifica-se que a estabilidade foi apontada pelos três servidores como o principal fator que os motivam a permanecerem no serviço público, sendo esse também um fator que motiva, e/ou motiva muito praticamente 98% dos concurreseiros.

Apesar de a estabilidade ser entendida como fator motivante, ela, muitas vezes, tem efeito contrário. Considerando que não corre risco de ser demitido, o servidor, muitas vezes inconscientemente, não sente que precisa agradar seu patrão e fazer seu serviço com extrema qualidade. A estabilidade faz com que o servidor acabe por se acomodar, acreditando que não encontrará outro trabalho que possa atender seus anseios no setor privado. Não é raro ouvir de alguns servidores, que estão no serviço público há mais tempo, que estão cumprindo horário, apenas esperando o dia de se aposentarem. É interessante, contudo, salientar que 98% dos concurreseiros vê o serviço público como forma de desenvolvimento pessoal.

A inexistência de Planos de Cargos e Salários é apontada por um dos entrevistados como um fator negativo do setor público, o que é interessante analisar, uma vez que, diante dessa inexistência, o servidor não tem estímulos para se capacitar, ampliando sua formação acadêmica e fazendo cursos de atualização. O fato de, na maioria dos casos, o tempo de serviço ser um dos únicos fatores considerados para progressão na carreira também pode ser considerado negativo ao se avaliar o fator motivacional.

A sensação de estagnação na carreira, ao se saber que sempre vai exercer a mesma função, fazendo o mesmo serviço, sem possibilidade de crescimento profissional, tende a ser um fator desestimulante. A declaração de um dos entrevistados, que afirma que o serviço sem criatividade e rotineiro é um fator frustrante do serviço pú-

blico, serve como exemplo de tal situação. Entretanto, é interessante observar que para 95,5% dos concurreiros a possibilidade de ascensão na carreira motiva e/ou motiva muito seus estudos. Tal número pode ser explicado considerando que o candidato considera como ascensão profissional a mudança de cargo advinda da aprovação no concurso, uma vez que 58% dos entrevistados exercem atividade remunerada, e 35,5% dos entrevistados trabalham ou já trabalharam no setor público. Além disso, em algumas instituições da administração indireta existe possibilidade de ascensão na carreira.

Várias pessoas reclamam do serviço público, apontando-o como excessivamente burocrático. Este fator foi apontado por um dos entrevistados como negativo. Considerando que o sistema administrativo burocrático prevê que tudo deve ser feito de acordo com uma série de regras e leis com o intuito de se garantir a equidade, muitas vezes essas mesmas regras, ao invés de beneficiarem a população, acabam por prejudicá-la. Tal fato acaba por frustrar também o servidor, que se vê impossibilitado de atender de forma satisfatória a demanda do cidadão. Essa rigidez burocrática, que limita uma postura inovadora, em grande parte dos casos, faz com que o agente público seja criticado por ter má vontade em atender, o que é outro fator desmotivante. Vale lembrar que estruturas burocráticas não costumam mudar seus normativos internos com facilidade. É interessante apontar que 37,7% dos concurreiros apontaram o perfil profissional, relacionado ao gosto por processos padronizados, predeterminados e rígidos como fator que motiva e/ou motiva muito seus estudos.

Outro ponto apontado como negativo reside no fato de não se ter estrutura física e/ou material de trabalho adequado. Como apenas um dos entrevistados apontou tal situação, pode-se considerar que isso não ocorre em todos os estabelecimentos públicos, mas pode vir a frustrar os 78% dos respondentes concurreiros que consideram boas condições estruturais/ambientais de trabalho como fator motivante.

A ideia de que se tem pouco trabalho e se ganha muito é apontada pelos entrevistados como ilusória. Para alguns cargos, a remuneração chega a ser inferior ao valor pago na iniciativa privada e existem situações em que existe sobrecarga de trabalho. De acordo com os dados do questionário aplicado, a remuneração motiva e/ou motiva muito 95,5% dos entrevistados e apenas 55,5% deles admitem que uma reduzida carga de trabalho os motiva a entrar no setor público. Para 67%, uma menor carga horária de trabalho é fator de motivação. Vale ressaltar, todavia, que um menor tempo de trabalho não significa, necessariamente, que o indivíduo vá trabalhar pouco durante o tempo que permanece no seu local de trabalho. Outros dados interessantes relacionados a esse quesito podem ser observados ao verificar que apenas 35,5% dos concurreiros se motivam pela possibilidade de menor cobrança por parte da chefia; 20% por menor responsabilidade, e 51% por uma menor pressão por resultados.

Apesar de muitas pessoas desejarem trabalhar no setor público, um dos entrevistados indica que sente falta de reconhecimento pelo seu trabalho. Isso pode acontecer, inclusive, pela visão negativa que se tem do servidor público – atende mal, trabalha pouco, ganha muito – e pela falta de reconhecimento dentro do próprio setor em que trabalha. Tem-se ainda a questão de que, após estudar arduamente para ser aprovado em um concurso, alguns servidores são designados para fazer tarefas aparentemente simples e nada estimulantes, que exigem pouco raciocínio. Contudo, vale mostrar que 86,5% dos concurreiros desejam ingressar no serviço público em busca de re-

conhecimento profissional; 53,5% são motivados por status social; e para 60% a ascensão social serve de motivação para ingressar no serviço público.

4. Considerações sobre os dados apresentados

Recentemente, observa-se na Administração Pública uma tendência a abandonar os preceitos da Administração Burocrática mediante a utilização de técnicas advindas do setor privado. Exemplo disso foi a elaboração do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado e a consequente tentativa de se implantar a Administração Gerencial para áreas fins, mantendo o modelo burocrático weberiano para as carreiras típicas de Estado, proposta por Bresser Pereira durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (LEITE JUNIOR, 2009). Exemplos dessa reforma são o recente Choque de Gestão implementado pelo governo de Minas Gerais e a privatização de empresas públicas com a consequente criação de agências reguladoras. Esse é um processo demorado, que enfrenta resistência dos servidores.

Concomitantemente a esse processo, podem e deveriam ser introduzidas mudanças na questão relativa à gestão de pessoas no setor público, incluindo nos quadros administrativos pedagogos com formação voltada para a atuação em empresas a fim de que estes profissionais possam introduzir na administração pública práticas voltadas para motivar os servidores.

Apesar de os servidores ingressarem no serviço público mediante concurso público, o pedagogo empresarial pode atuar nos processos de Recrutamento e Seleção na escolha da empresa organizadora do concurso e na definição de conteúdos a serem explorados nas provas, procurando selecionar conteúdos que serão necessários quando da atuação profissional.

Schikmann (2010) pontua que os concursos públicos têm como foco o cargo, e não as competências (conhecimento – habilidades – atitudes). Considerado o modo amplo que os cargos são descritos, é possível que os servidores sejam alocados em áreas muito diferentes. Assim, o pedagogo empresarial pode, em conjunto com um psicólogo, fazer uma avaliação de perfil profissional, a fim de que cada um, na medida do possível, seja lotado em uma área mais relacionada às suas aptidões. O pedagogo pode atuar também nos chamados cursos de integração, quando o novo servidor é apresentado à empresa e a seu modo de funcionamento.

Outro campo propício ao desenvolvimento do trabalho do pedagogo empresarial está relacionado aos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Parte dos programas de treinamento e desenvolvimento, quando existem, perdem sentido, uma vez que são aleatórios e algumas vezes nada relacionados às atividades desenvolvidas cotidianamente. Dessa feita, cabe ao profissional com formação voltada para a atuação didática analisar e avaliar as necessidades de treinamento; elaborar os programas, escolhendo os temas e a metodologia mais adequada, de acordo com os recursos tecnológicos disponíveis; conduzir o treinamento e também contactar e contratar profissionais para ministrar os cursos/palestras, quando for o caso. E ainda, fazer avaliação dos resultados obtidos com o treinamento, verificando se houve efetivo desenvolvi-

mento dos profissionais, adotando medidas corretivas, a fim de aprimorar os próximos treinamentos.

De acordo com Najjar (2001), a Educação Corporativa, que se concretiza por meio das Universidades Corporativas, pode ser tida como uma resposta das organizações ao desafio de formar profissionais aptos para o mercado atual, marcado pela competitividade. Assim, a educação corporativa se destaca como uma forma de dotar os colaboradores das competências e habilidades tidas como fundamentais, de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Por isso, a Educação Corporativa vem ocupando um espaço de reflexão nas empresas, indicando uma tendência relativa à valorização do capital intelectual e da gestão do conhecimento pelo mundo corporativo, tornando-se um diferencial por meio da valorização da cultura organizacional e do colaborador, o qual, dessa feita, sente que a organização para qual trabalha investe e acredita em seu potencial. Assim, numa perspectiva mais ampla do que os programas de treinamento e desenvolvimento, o pedagogo empresarial pode também atuar nas universidades corporativas, que buscam fornecer ao servidor uma formação continuada, articulada, fundamentada nos valores e objetivos da organização, seja na forma presencial, seja à distância.

Schikmann (2010, p. 17) pontua que “muitas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho com o adequado desempenho, e este, por sua vez, está desvinculado dos mecanismos de remuneração”. Dessa feita, o pedagogo pode atuar na elaboração e aplicação de avaliações de desempenho, avaliações institucionais, análise do clima organizacional; bem como na estruturação do plano de cargos e salários e ainda fazer diagnósticos organizacionais e, juntamente com o gestor, fornecer *feedbacks*.

Consoante Holtz (2006), uma elevada autoestima, aliada à interação entre colegas de trabalho faz com que o indivíduo se sinta bem em seu ambiente laborativo, motivando-o a trabalhar melhor e, conseqüentemente, produzir mais. Diante disso, a autora propõe que o pedagogo empresarial crie situações de recreação e oportunidades de integração entre os colaboradores que dividem o mesmo espaço de trabalho, a fim de estreitar os laços existentes entre eles, melhorando assim o clima organizacional e os resultados apresentados.

Bergue (2010) afirma que a motivação das pessoas no ambiente do serviço público, em contraste com a esfera privada, é revestida de uma especial complexidade decorrente das peculiaridades características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam o setor público. Assim, este setor pode ser visto como um contexto específico e que, devido a isso, não se pode analisar a questão da motivação no trabalho de forma igual ao trabalho no setor privado. Diante disso, ele propõe alguns programas específicos com vistas a melhorar as condições de motivação dos servidores públicos, programas esses que serão apresentados a seguir e podem ser conduzidos por um pedagogo empresarial.

O autor supracitado propõe que sejam implementados programas de reconhecimento, mediante ações de reconhecimento público que evidenciem o bom desempenho dos servidores e de equipes de trabalho perante os demais e a Administração Pública, tais como brindes, folgas, cursos, bônus, portarias e eventos; bem como que sejam propostos desafios orientados para a melhoria de processos, estruturas e desem-

penho e ainda a criação de espaços destinados à apresentação de ideias e sugestões para a melhoria e desenvolvimento da organização.

Outro apontamento de Bergue (2010) é que sejam desenvolvidas ações de envolvimento ampliado dos servidores com vistas à interação entre os mesmos por meio da formação de grupos de estudos de melhorias para o trabalho; de planejamento, organização e definição de metas de trabalho, inclusive com função deliberativa; de racionalização do consumo de materiais com o intuito de otimizar a utilização dos recursos públicos e, ainda, de interface com o cidadão, fazendo pesquisas de satisfação e identificando demandas prioritárias. A criação de programas de envolvimento social, a fim de estimular o desenvolvimento de ações de cunho social, atendendo seguimentos específicos, abrangendo desde a doação de alimentos e vestuário até prestação de serviços voluntários, também é sugerida pelo autor como forma de estimular a motivação dos servidores públicos.

É proposta também a criação de programas de remuneração variável relacionados a gratificações; programas de remuneração por habilidades adquiridas, como incentivo à participação em cursos de treinamento e desenvolvimento; programas de benefícios direcionados ao atendimento de necessidades básicas de bem estar físico e social, tais como a distribuição de vales alimentação, refeição e transporte; a concessão de bolsas e auxílios e, ainda, a flexibilização do horário de trabalho, quando possível, de forma a atender a demanda social, mas também as particularidades de cada um.

Herzberg (1973, *apud* BERGUE, 2010) sinaliza três medidas que tendem a elevar a motivação dos indivíduos em relação ao cargo que ocupam. A primeira delas é a rotação de cargos, ou de atividades, que propicia a diversificação dos postos de atuação, ampliando as potencialidades de trabalho do servidor e quebrando a monotonia do trabalho, que deixa de ser extremamente repetitivo. Outra medida indicada é a ampliação de tarefas, de acordo com as competências, qualificação e necessidades de cada um, ampliando assim as responsabilidades e desafios do servidor, estimulando-o, o que acaba por ocasionar um enriquecimento do cargo, última medida proposta por Herzberg.

Percebe-se, assim, que existem potencialidades de atuação para o pedagogo empresarial dentro do setor público. Esse profissional pode trabalhar buscando formas de estimular a motivação para o trabalho do agente público, o que acaba por melhorar a qualidade do serviço público.

5. Considerações finais

A realização deste trabalho permite observar que existe uma grande motivação para se ingressar no serviço público, mas em alguns casos, as expectativas são frustradas quando o indivíduo se torna agente público. Frustração essa que, vale salientar, não ocorre apenas no setor público. Diante disso e das transformações pelas quais a sociedade moderna, bem como o serviço público, vem passando, buscou-se apontar alternativas de atuação para o pedagogo empresarial no setor público.

Essa atuação pode ocorrer em processos de integração de servidores, de treina-

mento e desenvolvimento, nas universidades corporativas, nas avaliações institucionais, de desempenho e do clima organizacional, nas atividades de interação, no estudo de planos de cargos e salários, entre outros, apontados ao longo do texto.

Vale lembrar que o serviço público não se constitui apenas de situações de atendimento direto à população, mas engloba também toda uma estrutura de prestação de serviços destinados a promover o bem comum à população.

Esse trabalho não tem por pretensão esgotar o tema estudado, mas, diante da escassez de análises da motivação no serviço público no Brasil, pretende colaborar com a temática e estimular outros estudos, com maior profundidade e abrangência. Busca-se, assim, promover reflexões sobre o serviço público, com vistas a melhorá-lo por meio de uma gestão estratégica de pessoas.

Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. *Comportamento organizacional*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: edição compacta*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOLTZ, Maria Luiza Marins. *Lições de pedagogia empresarial*. MH Assessoria Empresarial Ltda., Sorocaba SP. 2006. Disponível em <http://www.mh.etc.br/documentos/licoes_de_pedagogia_empresarial.pdf>. Acesso em 22 ago. 2012.

LEITE JUNIOR, Alcides Domingues. *Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Redes públicas de cooperação em ambientes federativos*. Floria-

nópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 30 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

NAJJAR, Eduardo Rienzo. Universidade corporativa, in: BOOG, Gustavo G. *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001, cap. 9, p. 167-183.

OLIVEIRA, Maria Edna Sabina de. "O pedagogo em espaços não escolares", *Revista Acadêmica Alfa*, v. 1, n. 1, maio/out. 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Rafaela Cardoso dos. Procedimentos técnicos e humanizados do Pedagogo Empresarial em ação. Rio de Janeiro, 2007. Monografia (Graduação em Pedagogia Empresarial). Universidade Veiga de Almeida, 2007. *Pedagogia em foco*. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp06.htm>>. Acesso em 22 ago. 2012.

SCHIKMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público, in: PANTOJA, Maria Julia; CAMOES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, cap. 1, p. 11-27.