

# Motivação como estratégia: um estudo de caso com servidores do MPT/RS e do MPF/RS

Morgana Leal Becker

Servidora do Ministério Público da União (MPU). Especialista em gestão do comportamento organizacional pela Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS).

**Resumo:** O objetivo geral deste artigo consiste em apresentar estudo de caso que avalia se o Ministério Público Federal e o Ministério Público do Trabalho, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, estão cumprindo as determinações dos seus planejamentos estratégicos quanto às políticas ligadas à valorização e ao desenvolvimento dos recursos humanos, proporcionando aos servidores um ambiente de trabalho motivador, onde seja possível o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para atingir esse objetivo, realizou-se, inicialmente, revisão bibliográfica acerca dos temas de planejamento estratégico e motivação. Em uma segunda etapa, fez-se uso de pesquisa qualitativa entre servidores de carreira do Ministério Público Federal e do Ministério Público do Trabalho lotados em procuradorias instaladas no Estado do Rio Grande do Sul a fim de se avaliar o nível de motivação desses servidores. Aplicou-se questionário com questões elaboradas com fundamento nas teorias motivacionais de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e Victor Vroom. Com base na análise de conteúdo das respostas obtidas, identificou-se o nível de motivação dos servidores. Confrontou-se esse resultado com determinações dos planejamentos estratégicos dos ramos estudados e concluiu-se que, atualmente, essas instituições não conseguem cumprir de forma satisfatória as políticas relacionadas à valorização dos servidores.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Motivação. Satisfação. Gestão pública. Ministério Público da União.

**Abstract:** The present case study aims at checking the compliance of the Ministério Público Federal (Federal General Prosecution Office) and the Ministério Público do Trabalho (Labor Prosecution Office) in the realm of the State of Rio Grande do Sul with the determinations in their own strategic planning. In this regard, the author of this paper has focused on the policies of human resources development and worth, which should provide the civil servants both with a motivating work environment and the possibility to enhance and improve their knowledge, skills and attitudes. In order to accomplish such analysis, an initial bibliographical review was carried out on the theme of strategic planning and motivation. Such work was followed by a qualitative survey among civil servants on a career ladder plan in the Federal General Prosecution Office and the Labor Prosecution Office who have been allotted to the Attorney General Office in the state of Rio Grande do Sul. Such survey aimed at assessing their level of motivation. They had to answer a questionnaire which questions were based on the motivational theories of Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg as well as Victor Vroom. From the answers thus obtained, the servants' level of motivation has been identified. Finally, this result was assessed against the determinations set by the strategic planning and a conclusion has been drawn that, presently, those institutions do not comply with the policies of development and motivation of civil servants.

**Keywords:** Strategic planning. Motivation. Satisfaction. Public management. The Union's General Prosecution Office.

**Sumário:** 1 Introdução. 2 Planejamento estratégico e setor público. 3 Motivação e comportamento organizacional. 3.1 Teorias motivacionais. 4 Métodos e procedimentos. 4.1 Delineamentos da pesquisa. 4.2 Limitações do método. 5 Apresentação e análise dos dados. 5.1 A motivação dos servidores segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. 5.2 A motivação dos servidores segundo as teorias X e Y de MacGregor. 5.3 A motivação dos servidores segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg. 5.4 A motivação dos servidores segundo a teoria da expectância de Vroom. 6 Conclusão.

## 1 Introdução

Uma gestão pública moderna deve ser democrática e eficiente, bem como procurar a afirmação do papel estratégico de seu funcionalismo, pois são os servidores públicos que concretizam o atendimento às necessidades e aos interesses dos cidadãos, objetivo primordial do Estado.

Em resposta às importantes mudanças ocorridas dentro do cenário mundial e nacional nas últimas décadas, como a globalização, as crises econômicas, a redução do papel do Estado e a redemocratização do País, iniciou-se, no setor público brasileiro, um processo de reforma administrativa com o intuito de modernizar e desburocratizar a administração pública (SILVA, 1988).

A fim de atingir esse resultado, os órgãos públicos passaram a elaborar planejamentos estratégicos com o intuito de melhor estabelecer as diretrizes a serem seguidas por seus gestores. O Ministério Público da União (MPU) tomou parte deste movimento e, sob a orientação do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), começou a implementar planejamentos estratégicos no âmbito de seus ramos – Ministério Público Federal (MPF), Ministério Público Militar (MPM), Ministério Público do Trabalho (MPT) e Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) – a fim de estabelecer objetivos estratégicos comuns e programas prioritários de atuação.

Ao se proceder à análise dos documentos que materializam esses planejamentos estratégicos, constata-se a preocupação comum com a valorização dos recursos humanos mediante políticas voltadas para o bem-estar do servidor, sua qualificação e a promoção de um ambiente de trabalho motivador, pois uma organização é composta por seres humanos e são eles que irão cumprir a visão e a missão da instituição a que pertencem.

Entretanto, muitos servidores públicos do MPU ainda demonstram estar insatisfeitos com suas atuais condições de traba-

lho. Esse fato pode ser percebido, por exemplo, por meio da adesão a manifestos e greves organizados pelo sindicato da categoria, o Sinasempu (SINASEMPU, 2012).

Diante desse contexto, surgiram inquietações que levaram ao desenvolvimento do estudo de caso apresentado neste artigo, cuja intenção foi a de verificar de maneira sistematizada o nível de motivação dos servidores de carreira do MPU, com base na observação daqueles lotados no MPF e no MPT, no Rio Grande do Sul, a fim de averiguar se os planejamentos estratégicos adotados pelos diferentes ramos do órgão estão atingindo seus objetivos nesse âmbito.

A fim de contextualizar o assunto de forma epistemológica, foi realizada, inicialmente, pesquisa teórica a respeito do conceito de planejamento estratégico, enfocando-se, em especial, a aplicação deste no setor público. Abordou-se, então, o tema motivação como campo de estudos do comportamento organizacional, analisando-se diferentes teorias motivacionais (Maslow, McGregor, Herzberg e Vroom), suas consequências sociopolíticas e a relação entre motivação e desempenho no trabalho. Por fim, verificou-se o nível de motivação dos servidores do MPF e do MPT, lotados no Rio Grande do Sul, aplicando-se questionários abertos, cujas perguntas procuraram abranger as teorias motivacionais estudadas. O conteúdo das respostas obtidas foi analisado com fundamento nessas teorias, e os resultados foram confrontados com o teor das políticas ligadas à valorização e ao desenvolvimento dos recursos humanos preconizados pelos planejamentos estratégicos dos órgãos.

O principal objetivo desta pesquisa foi o de tentar oferecer aos gestores e servidores dos diferentes ramos do MPU reflexões sobre as estratégias adotadas em relação aos recursos humanos da instituição, em especial sobre o fato de que um servidor público motivado contribuirá efetivamente para o cumprimento do planejamento estratégico do órgão.

## 2 Planejamento estratégico e setor público

John Bryson (1995, apud SILVA, 1988, p. 34), pioneiro na adaptação do planejamento estratégico para o setor público, conceitua: “Eu defino planejamento estratégico como um esforço disciplinado para produzir ações e decisões fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, o que ela faz e por que faz”.

Com base nessa definição, conclui-se que o planejamento estratégico pode e deve ser aplicado tanto em instituições privadas quanto públicas, contudo é fundamental aos administradores considerar especificidades que diferenciarão o planejamento estratégico aplicado ao setor público daquele aplicado ao setor privado, já que contemplarão realidades muito diversas.

A diferença mais evidente é o fato de que as instituições públicas não estão voltadas para o lucro. Enquanto as empresas do setor privado mensuram seus desempenhos de forma objetiva, em termos de lucratividade, no setor público, os órgãos precisam utilizar índices baseados em conceitos intangíveis, o que dificulta avaliações (CATHCART, 1997 apud COSTA, 2011). Dessa forma, são interesses políticos, tais como eficiência política, interesse público e análise de custo e benefício, que pautam as decisões. Além disso, essas decisões são marcadas por um pluralismo que inexistente no setor privado. Em comparação com uma empresa privada, seria como se o corpo de diretores fosse constituído, por exemplo, pelos empregados, os clientes, os fornecedores e os competidores (STEINER, 2011 apud COSTA, 2011).

Conclui-se do exposto que a elaboração do planejamento estratégico no setor público constitui tarefa mais complexa do que no setor privado, porém as similaridades, especialmente quanto às ferramentas empregadas, permitem sua aplicação. Steiner (2011 apud COSTA, 2011) identifica três razões que justificam a utilização do planejamento estratégico no setor público: identificação de problemas futuros, tornando os gestores aptos a tomar as melho-

res decisões no presente; percepção da importância de se entender melhor as implicações futuras das propostas e ações legislativas atuais; e coordenação entre as atividades organizacionais e o planejamento, visando à efetivação das políticas públicas.

### **3 Motivação e comportamento organizacional**

O senhor... mire, veja: o mais importante e bonito, do mundo, é isto: que as pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas - mas que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam, verdade maior. É o que a vida me ensinou. Isso que me alegra montão. (ROSA, 1956, p. 25).

A personalidade humana é dinâmica. Em situação de equilíbrio está em movimento contínuo; a estagnação, ao contrário, é um sintoma patológico. Além de dinâmica, ela é também complexa. Somos seres plurais com necessidades, carências e aspirações múltiplas (BERGAMINI, 2009).

Um dos fenômenos capazes de impulsionar alguém a se colocar em movimento e, assim, poder viver plenamente, é a motivação. A etimologia do vocábulo já indica essa característica: *movere*, do latim, significa *fazer mudar de lugar*.

Contudo, devido à complexidade da existência humana, a tarefa de motivar alguém nem sempre se dá de forma objetiva: aquilo que motiva um indivíduo pode ser indiferente a outro; motivos relevantes em uma cultura, muitas vezes, não significam nada em outra; o que hoje causa satisfação, amanhã já pode ter perdido o valor.

Desse cenário emerge a importância do estudo da motivação como uma forma de se averiguar e de se nortear o desenvolvimento integral do ser humano. Neste sentido, muitos pesquisadores têm dedicado seus esforços, inclusive, à tentativa de esclarecer o significado da motivação no contexto do trabalho, haja vista a dimensão que a atividade profissional exerce na vida das pessoas tanto no que se refere ao tempo dedicado ao labor quanto ao peso que ele exerce sobre a quali-

dade de vida dos indivíduos. O comportamento organizacional é um dos campos de estudo que possibilita tal esclarecimento, porquanto se dedica a observar o impacto causado por indivíduos, grupos e estruturas sobre o comportamento dentro das organizações (ROBBINS, 2007).

### 3.1 Teorias motivacionais

#### 3.1.1 Teoria da hierarquia de necessidades de Abraham Maslow

Abraham Maslow elaborou, em 1948, uma das mais destacadas teorias motivacionais contemporâneas, amplamente empregada na tentativa de explicar as motivações para o trabalho. A teoria de Maslow é conhecida como a teoria da hierarquia das necessidades, dado que ela sustenta o surgimento da motivação com base na procura do indivíduo de satisfazer uma gama de necessidades dispostas em uma ordem piramidal de importância, em que as necessidades fisiológicas estão na base, seguidas das necessidades de segurança, de associação e de estima, estando no topo as necessidades de autorrealização. À medida que as pessoas vão satisfazendo cada nível de necessidade, a motivação se direciona, naturalmente, ao nível imediatamente superior a fim de satisfazê-lo também (BERGAMINI, 2009).

Aguiar (1996) observa que, para Maslow, quando estão insatisfeitas todas as necessidades, o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas. Em uma organização, as necessidades fisiológicas se apresentam como desejos de aquecimento adequado, ambiente arejado, salário-base para garantir a sobrevivência (DAFT, 2005 apud SILVA, 2006).

As necessidades de segurança surgem à medida que as necessidades fisiológicas são satisfeitas. No nível organizacional, essas necessidades aparecem como o anseio dos trabalhadores por direitos a assistência médica, a auxílio desemprego e a aposentadoria (SOTO, 2002). Muito apropriadamente, Hampton (2005) chama a atenção para as lutas históricas dos trabalhadores com o fim de

garantir as necessidades de segurança por meio da organização de sindicatos e da aprovação de leis trabalhistas protetoras.

As necessidades de associação serão o próximo patamar a ser atingido. Elas podem ser expressas como desejo de se estar envolvido em bons relacionamentos com os colegas, de participação em um grupo de trabalho e de um relacionamento positivo com os superiores (DAFT, 2005, apud SILVA, 2006). Para Soto (2002), quando uma organização não satisfaz as necessidades de associação, surgem problemas de absentismo e baixa produtividade.

Já as necessidades de estima aparecem em um patamar mais complexo, incluindo fatores intrínsecos e extrínsecos. Entre os primeiros estão respeito próprio, realização e autonomia. No segundo caso, podemos destacar o reconhecimento, a atenção e a reputação. Segundo Hampton (2005), as necessidades de estima podem ser observadas nas organizações por meio dos esforços dos trabalhadores para demonstrar habilidades e receber o reconhecimento por elas.

As necessidades de autorrealização, por seu turno, encontram-se no topo da pirâmide e são aquelas que levam o indivíduo a buscar a plena realização de seu potencial e de seu autodesenvolvimento. Entre elas, estão o sucesso profissional e a total utilização dos talentos individuais. Os gestores promovem um ambiente propício para a satisfação dessas necessidades quando proporcionam tarefas interessantes e desafiadoras e reconhecem os sucessos obtidos (SOTO, 2002).

Por meio da análise dos cinco patamares de necessidades elencados por Maslow, podemos reconhecer os pressupostos básicos de sua teoria: a motivação surge de estados de carência, desta forma necessidades atendidas perdem o componente motivacional, por sua vez aquelas não satisfeitas movimentam o indivíduo no sentido de atingi-las. Isso quer dizer que os funcionários estarão sempre mais fortemente motivados por aquilo que estão buscando do que por aquilo que já atingiram.



### 3.1.2 Teoria das necessidades de McGregor

Douglas McGregor tomou como fonte inspiradora o trabalho desenvolvido por Maslow e elaborou, na década de 1960, uma teoria motivacional que propõe dois grupos de postulados, Teoria X e Teoria Y, que, consoante observou em seus estudos, estão subjacentes aos modelos administrativos.

Na Teoria X, segundo Robbins (2007), os administradores moldam seus comportamentos em relação aos administrados com base nas seguintes premissas:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
- Já que não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraposição a esse ponto de vista extremamente negativo, ainda segundo Robbins (2007), McGregor define outro grupo de premissas, a Teoria Y:

- Os funcionários podem considerar o trabalho como uma fonte de satisfação, algo natural, semelhante ao descanso ou à diversão.
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- As pessoas, de forma geral, são capazes de assumir responsabilidades.
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa da organização, não apenas naqueles que estão em posições hierárquicas superiores.

Bergamini (2009), no que se refere à situação de trabalho, aponta para a existência natural de uma evolução dos indivíduos, demonstrada por McGregor, a qual se inicia com o atendimento de necessidades básicas até a conquista da completa maturidade motivacional. Se as organizações colaborarem, esse progresso será certamente atingido.

Para McGregor, quando trabalhamos, naturalmente, procuramos atingir o mais alto nível de maturidade motivacional. Se isso não ocorre, muitas vezes o problema está na própria organização; pois, ao adotar o sistema de valores proposto pela Teoria X, os administradores podem ser incapazes de motivar os funcionários a percorrer o caminho rumo à autorrealização. Contudo, ao assumirem a postura proposta pela Teoria Y, potencializando a motivação mediante, por exemplo, processos decisórios participativos ou tarefas desafiadoras e de responsabilidade, estarão proporcionando a percepção do trabalho como fonte de prazer (BERGAMINI, 2009).

### 3.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg elaborou, durante a década de 1950, o modelo de motivação dos dois fatores, conhecido como a teoria da motivação/higiene. De acordo com Aguiar (1996), esta teoria faz distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho.

Fatores higiênicos são aqueles cuja ausência no ambiente de trabalho traz insatisfação aos empregados. Dizem respeito, por exemplo, à supervisão, às relações interpessoais, às condições físicas, aos salários, à política organizacional, aos processos administrativos, ao sistema gerencial, aos benefícios e à segurança no trabalho.

Os fatores motivacionais ou motivadores estão diretamente ligados ao desempenho do trabalho em si e possibilitam satisfação e autorrealização: liberdade, responsabilidade, criatividade, reconhecimento, progresso e possibilidade de inovação.

Chiavenato (1999, apud MORAES, 2001) ressalta que o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é mais profundo e estável do que o efeito dos fatores higiênicos.

Robbins (2007) e Bergamini (2009) esclarecem que, na teoria de Herzberg, o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação. De forma semelhante, o contrário de insatisfação não pode ser tomado como satisfação, mas como uma situação de nenhuma insatisfação. É por isso que o trabalho não se tornará necessariamente satisfatório mediante eliminação dos fatores de insatisfação. O que Herzberg propõe é a existência de um *continuum* duplo: a existência de fatores motivacionais provoca satisfação nas pessoas, por sua vez a inexistência ou a precariedade desses fatores inibe a satisfação. De forma semelhante, a ausência de fatores higiênicos provoca insatisfação, mas o oferecimento desses fatores, geralmente, traz apenas um sentimento neutro.

No âmbito das organizações, Bergamini (2009) aponta a possibilidade de a teoria permitir reflexão sobre por que os fatores higiênicos são considerados pelos trabalhadores, como simples obrigação da organização e destaca ainda o poder que o método tem de identificar diferentes estilos motivacionais.

### 3.1.4 Teoria da expectância de Vroom

A teoria da expectância foi desenvolvida na década de 1960 pelo psicólogo Victor Vroom. Segundo Davis e Newstrom (2002), Vroom explica a motivação como um produto de três fatores: valência, expectativa e instrumentalidade.

A valência diz respeito ao valor que o indivíduo imputa ao resultado final de uma ação ou de um objetivo pessoal. A expectativa é formulada em termos da possibilidade de uma conexão entre esforço e desempenho. Por seu turno, a instrumentalidade é a probabilidade de que o desempenho seja recompensado.

Em termos de comportamento organizacional, esses três fatores podem ser, segundo Davis e Newstrom (2002), exemplificados da seguinte forma:

- Valência: um empregado deseja fortemente uma promoção, então essa promoção possui alta valência para ele; outro, no entanto, encontra valência intrínseca no trabalho em si, não estando sujeito ao sistema de recompensas organizado pela administração;
- Expectativa: o empregado acredita – ou não – que o esforço despendido na execução de seu trabalho resultará na conclusão da tarefa;
- Instrumentalidade: o empregado espera uma recompensa que tanto pode estar sob seu controle, como no caso dos trabalhadores motivados pela competência pessoal, quanto depender dos programas adotados pela organização.

Segundo Robbins (2007), a teoria da expectância admite que as pessoas tenderão a agir conforme suas expectativas em relação aos resultados de suas ações e conforme a atração que esses resultados exercem sobre elas. Como resoluções desse tipo são extremamente particulares, a teoria ajuda a explicar por que, em um mesmo ambiente, enquanto alguns trabalhadores são extremamente motivados, outros fazem apenas o mínimo necessário para manter seus empregos. Para Hampton (2005), a teoria da expectância, diferentemente das teorias da necessidade, focaliza o processo da motivação e não o conteúdo dela, pois considera toda a cadeia de eventos necessária para que um resultado desejado seja atingido.

Dessa forma, ao tomar como modelo motivacional a teoria da expectância, os gestores deverão estar cientes do quanto serão exigidos, porquanto não se trata simplesmente da adoção de programas de incentivos. Eles precisarão levar em consideração as especificidades e incertezas que envolvem a realidade de cada caso concreto.

## 4 Métodos e procedimentos

Utilizou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que, no contexto organizacional, é capaz de explorar processos sociais à medida que estes ocorrem nas empresas, permitindo uma análise profunda das atitudes das pessoas que compõem a organização e dos seus significados (HARTLEY, 1994). Segundo Gil (1991), esse método apresenta vantagens em relação a outros porque permite o estudo em profundidade de um número reduzido de objetos, porém de forma ampla e específica.

Quanto à abordagem do problema, caracteriza-se por ser qualitativa, pois é formulada com base em dados subjetivos, crenças, valores, opiniões, fenômenos e hábitos das pessoas consultadas (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Os dados obtidos foram trabalhados sob a ótica da análise de conteúdo, um método de análise de texto baseado na inferência o qual permite reconstruir cosmovisões – elaboradas com fundamento em valores, opiniões e preconceitos – comparando-as entre comunidades (BAUER; GASKELL, 2008).

Com relação à unidade de análise, ela foi definida entre servidores do MPU (técnicos e analistas) lotados em procuradorias do MPF e do MPT instaladas no Rio Grande do Sul tanto na capital quanto no interior, abrangendo uma grande variedade de servidores em relação à faixa etária, ao tempo de serviço e às funções desempenhadas.

Utilizaram-se, para a obtenção dos dados, questionários com perguntas abertas. Dois formulários idênticos foram encaminhados, um deles aos endereços eletrônicos de todos os servidores do MPT lotados no Estado do Rio Grande do Sul e outro aos dos servidores do MPF, também no âmbito deste estado. O procedimento facilitou a participação e permitiu anonimato às respostas, pois elas retornavam, via *online*, sem que os endereços eletrônicos dos remetentes fossem identificados. Os questionários foram respondidos por 36 servidores, sendo 12 do MPT e 24 do MPF.

A interpretação dos dados foi feita após a coleta dos resultados dos questionários. Em um primeiro momento, as respostas a uma mesma pergunta foram comparadas dentro de cada um dos ramos, buscando-se, sob as luzes das teorias motivacionais, o consenso entre elas. Em seguida, as posições tomadas pelos servidores de um dos ramos foram contrastadas ao do outro ramo, para se inferir as diferenças e as semelhanças dos contextos analisados.

#### **4.1 Limitações do método**

As limitações do método utilizado encontram-se, em especial, na dificuldade de generalização dos resultados obtidos, visto que ficam restritos ao ambiente delimitado pela pesquisadora, não sendo possível concluir se o planejamento estratégico do MPT e do MPF, no que tange às políticas de valorização dos servidores, de forma geral, é eficaz. Para tanto, esta pesquisa deveria ser aplicada nos demais estados da federação. Contudo, não se pretendia atingir tal amplitude. Além disso, ressalta-se a dificuldade em se encontrar material bibliográfico sobre os assuntos abordados – planejamento estratégico e motivação – direcionado ao setor público.

Entretanto, esses riscos foram assumidos por se acreditar que as vantagens em se pesquisar o assunto sobrepujam as dificuldades apresentadas.

### **5 Análise da impressão dos servidores**

Com base na revisão bibliográfica realizada, foi possível se proceder à análise das respostas aos questionários, conforme cada um dos estudiosos.

#### **5.1 A motivação dos servidores segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Tomando como base Maslow e sua hierarquia de necessidades, os servidores do MPT lotados no Rio Grande do Sul demonstram,

por meio das respostas coletadas, insatisfações em relação a todos os níveis da pirâmide projetada pelo estudioso. Por sua vez, os servidores do MPF, lotados no mesmo estado da federação, têm suas necessidades atendidas de forma mais satisfatória, devido à melhor estrutura apresentada pela instituição; contudo, demonstram algumas insatisfações semelhantes aos colegas do outro ramo. Essa realidade foi averiguada com base em questionamentos acerca de cada um dos patamares da pirâmide de necessidades.

Quanto às necessidades fisiológicas, perguntou-se a respeito de meio ambiente de trabalho e salário. Constatou-se que a maior parte dos servidores do MPT reclama da falta de espaço físico e da precariedade das instalações. Os servidores do MPF, de modo geral, mostram-se satisfeitos quanto a esses aspectos. No entanto, ao serem questionados sobre o valor do salário recebido, os servidores de ambos os ramos demonstram insatisfação quanto à perda do poder aquisitivo e quanto ao valor salarial se comparado ao de outras instituições públicas. No entanto, reconhecem ser bem remunerados em relação à iniciativa privada. Muitos relatam insatisfação com a falta de recompensa salarial por meritocracia.

Em relação às necessidades de segurança, os servidores foram questionados sobre a qualidade do mobiliário, dos materiais, dos equipamentos e da Internet; responderam ainda acerca do quadro de pessoal, do plano de assistência médica, do nível de exigência por parte dos superiores e do nível de estresse percebido; por fim, enfocou-se a aposentadoria, o plano de carreira, e a estabilidade do setor público. A maioria das respostas obtidas demonstra insatisfação no que diz respeito a questões de segurança e a proteção de danos físicos e emocionais; tanto os servidores do MPT quanto do MPF apontam a falta de ergonomia dos móveis, a baixa qualidade do material de escritório utilizado e a lentidão da Internet como inibidores do desenvolvimento das atividades, pois causam desconforto físico e psíquico. No que se refere à área de recursos humanos, a totalidade dos servidores do MPT reclama do reduzido quadro de pessoal, o que, segundo eles, acarreta sobrecarga de trabalho. Por seu turno,

os servidores do MPF consideram o quadro suficiente, entretanto, também fazem referência à sobrecarga, cuja causa atribuem à falta de coleguismo e ao despreparo dos gestores. A pergunta relativa ao plano de saúde foi o item com maior número de respostas positivas, pois os servidores consideram o plano bastante satisfatório, embora alguns reclamem do custo e apontem certa dificuldade para encontrar médicos credenciados, especialmente no interior do estado. De forma geral, o nível de estresse no ambiente de trabalho no MPT é classificado como alto e no MPF como baixo e médio. No quesito aposentadoria, há consenso nas respostas, uma vez que os servidores mais antigos, de ambos os ramos, estão satisfeitos, contudo temem ser atingidos por mudanças na legislação; os servidores mais modernos não estão satisfeitos com a Lei n. 12.618/2012 (BRASIL), que cria a Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público da União; e alguns, por julgarem a aposentadoria um evento ainda muito distante, não se preocupam com o assunto. Já o plano de carreira, que poderia ser encarado como um fator motivacional, acaba sendo causa de insatisfação, devido a problemas de planejamento. Quanto à estabilidade assegurada aos trabalhadores do setor público, todos os servidores consideram este direito muito importante para a segurança no desempenho das atividades institucionais, proporcionando, nesse sentido, grande satisfação; apontam, porém, o fato de que ela possa representar motivo de acomodação entre alguns.

As necessidades de associação, segundo apontam as respostas dos servidores dos dois ramos, não estão sendo satisfeitas. A sensação de pertença é dificultada pelo nível insatisfatório de relacionamento existente entre os servidores bem como entre servidores e procuradores. Muitas vezes, não há ambiente propício para a cooperação e para o trabalho em equipe. Foram feitas perguntas sobre a qualidade dos relacionamentos interpessoais, trabalho em equipe e cooperação.

As necessidades de estima, por seu turno, somente conseguem ser satisfeitas quando fatores internos são valorizados. Quando essas necessidades dependem de fatores externos, há grande dificuldade de serem atingidas. Averiguou-se essa realidade com base em ques-



tionamentos que permitiram aos servidores expressarem-se sobre respeito próprio e profissional, realização pessoal e profissional, autonomia e reconhecimento. O respeito e a realização, tanto pessoal quanto profissional, dividem as opiniões dos servidores: parte se sente satisfeita porque busca este sentimento intrinsecamente; parte insatisfeita, porque se foca em fatores que são de responsabilidade da instituição. Por sua vez, a autonomia, de uma forma geral, é encarada como um problema, pois a tomada de decisões é dificultada pela rígida hierarquia existente na instituição. Por fim, quanto ao reconhecimento, os servidores de ambos os ramos sentem-se pouco valorizados pelos superiores e pela sociedade em geral. Algumas vezes, alcançam reconhecimento pontual por meio de seus pares ou de cidadãos aos quais prestam atendimento. Pensam que o sistema de avaliação também não é capaz de valorizá-los, pois, segundo eles próprios, não é corretamente utilizado. Contudo, servidores mais jovens e com menor tempo de carreira demonstram maior nível de satisfação com relação a esse grupo de necessidades.

As necessidades de autorrealização abrangem crescimento pessoal e alcance do próprio potencial. Segundo Maslow, elas surgem e são atingidas à medida que as demais necessidades são satisfeitas. Por meio das respostas coletadas e da análise apresentada a respeito dos primeiros quatro patamares da pirâmide, cujos resultados demonstram insatisfação, não se pode dizer que os servidores tenham atingido o grau de realização. Corroborando esta constatação o fato de que um grande número de servidores expressa desejo de trocar de ramo, prestar concurso para outro órgão, deixar o serviço público, ou realizar atividades mais criativas e empreendedoras concomitantemente ao atual trabalho.

## **5.2 A motivação dos servidores segundo as teorias X e Y de Macgregor**

Da análise das respostas aos questionários, emerge a ideia de que tanto o MPF quanto o MPT no Estado do Rio Grande do Sul não oferecem as condições adequadas, sob a ótica de McGregor,

para que os servidores atinjam a realização profissional. Não há dúvida de que eles buscam maturidade motivacional, mas são desestimulados por fatores extrínsecos, cuja responsabilidade é da própria organização. Problemas referentes ao meio ambiente de trabalho, ao tipo de tarefas executadas, à qualidade de relacionamentos, à sobrecarga de trabalho, ao assédio moral e ao despreparo da chefia são motivos de insatisfação. O problema fica ainda mais evidente quando eles são questionados sobre a possibilidade de expressão criativa no desempenho profissional.

### **5.3 A motivação dos servidores segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg**

Segundo Herzberg (1959 apud ROBBINS, 2007), se as organizações tiverem como meta a motivação das pessoas para o trabalho, deverão proporcionar condições favoráveis associadas ao trabalho em si, tais como reconhecimento, possibilidade de promoções, delegação de responsabilidades e oportunidades de crescimento. Como se verifica, com base nas afirmações dos servidores, essas condições não são contempladas em nenhum dos dois ramos do MPU em foco nesta pesquisa.

A teoria afirma ainda que os fatores propulsores de satisfação no trabalho são diferentes daqueles causadores de insatisfação. Quando as organizações procuram eliminar estes últimos, não estarão necessariamente motivando os trabalhadores. Esse fato fica claro ao se proceder à análise das respostas dos servidores do MPF, que, apesar de estarem cercados por melhores condições de fatores higiênicos em comparação às condições oferecidas pelo MPT, não se sentem motivados. Eles reconhecem aquilo que é favorável e que os satisfaz, mas almejam realizações mais complexas. Alguns demonstram estar tão insatisfeitos que manifestam vontade de trocar de ramo, mas não o fazem porque sabem que encontrarão ainda maiores dificuldades.

#### 5.4 A motivação dos servidores segundo a teoria da expectância de Vroom

Os servidores do MPF e do MPT, lotados no Rio Grande do Sul, baseando-se nas respostas coletadas, demonstram que as relações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance das metas pessoais, em seus locais de trabalho, não estão claras.

Ao se tomar o questionamento a respeito da possibilidade de ser criativo no ambiente de trabalho, percebe-se que os servidores esperam poder exercer suas atividades de forma criativa, esforçam-se para que isso ocorra, mas são tolhidos por fatores externos. Quando a criatividade é exercida, não há recompensa por isso; ao contrário, muitas vezes, essa atitude até mesmo os prejudica. Quando questionados sobre a compatibilidade entre o grau de exigência dos gestores e as condições de trabalho oferecidas, os servidores do MPT consideram as exigências desproporcionais, mostrando insatisfação por não serem recompensados pelo esforço que julgam penoso. Relacionam as melhorias desse quesito à qualificação dos gestores, ao aumento do quadro de recursos humanos e à maior valorização da atividade-meio. Todavia, não têm expectativas de que tal mudança ocorra a curto ou a médio prazo. Nota-se também que a qualificação profissional é almejada pela totalidade dos servidores, porém há dificuldades para participação em cursos, especialmente entre os servidores do MPT. A recompensa pela qualificação é considerada, de forma geral, insatisfatória e não há expectativa de que a situação venha a melhorar a curto ou a médio prazo. No tocante à possibilidade de tomadas de decisões, eles demonstram preferir não atingir esta realização porque a recompensa será negativa. Os servidores demonstram, ainda, que, devido ao modelo administrativo adotado, não há como fazer distinção entre os servidores produtivos e os acomodados.

## 6 Conclusões

O principal objetivo deste estudo foi avaliar se o Ministério Público Federal e o Ministério Público do Trabalho, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, estão cumprindo as determinações dos seus planejamentos estratégicos quanto às políticas ligadas à valorização e ao desenvolvimento dos recursos humanos, proporcionando aos servidores um ambiente de trabalho motivador, onde seja possível o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por meio de pesquisa com os servidores de carreira do Ministério Público da União que atuam em diversas procuradorias dos ramos em foco, identificou-se, mediante análise qualitativa, o nível de motivação desses profissionais, segundo as teorias de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg e Victor Vroom. Os resultados obtidos foram contrastados aos planejamentos estratégicos do MPT e do MPF a fim de se verificar a aplicação destes documentos no que se refere à valorização dos recursos humanos.

Verificou-se que a maior parte das respostas mostra que a realidade vivenciada pelos servidores vai de encontro ao que é preconizado pelas teorias motivacionais utilizadas nesta pesquisa, no tocante a fatores de motivação, de satisfação e de realização.

Tomando-se como referência a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, percebe-se que os servidores, de um modo geral, sentem-se desmotivados, pois consideram que suas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas, não estão sendo atendidas.

Paralelamente, pode-se afirmar que, diante da teoria dos dois fatores de Herzberg, não há, de um modo geral, realização de fatores motivacionais tampouco de fatores higiênicos. Constatou-se, ainda em sintonia com o estudioso, que a ausência de fatores de insatisfação não foi capaz de proporcionar satisfação, como no caso das opiniões expressadas pelos servidores do MPF, que, mesmo reconhecendo as

boas condições de infraestrutura apresentadas pela instituição, manifestaram estar tão insatisfeitos quanto os colegas do outro ramo, sabidamente submetidos a condições básicas desfavoráveis.

Por sua vez, em relação às ideias de McGregor, percebe-se que os servidores, em sua maioria, se sentem submetidos a um sistema de administração que adota valores propostos pela Teoria X. Suas falas fazem referência a altos níveis de estresse no ambiente de trabalho e a gestores despreparados, injustos e incapazes de reconhecer e de valorizar o trabalho realizado.

Com base na teoria da expectativa de Vroom, evidenciou-se, por exemplo, que os servidores preferem não atingir certas conquistas, como a autonomia para decisões, porque, segundo eles, atitudes desta natureza trazem problemas em vez de satisfação; que, muitas vezes, não há qualquer diferença entre ser produtivo ou ser acomodado; que não esperam mudanças favoráveis a curto ou a médio prazo, pois não percebem interesse e apoio dos gestores nessa direção, realidade prejudicada ainda pelo modelo burocrático de administração adotado pelo serviço público, de uma forma geral.

Esse conjunto de insatisfações pode explicar porque grande parte dos servidores manifestou já haver pensado na possibilidade de abandonar o serviço público, trocando-o por atividade mais criativa e menos desgastante. Entretanto, importa destacar, também, que muitos destes mesmos servidores expressaram sentir respeito próprio por desempenharem uma atividade que está voltada ao benefício da sociedade, e este fator intrínseco os motiva a seguir trabalhando com dedicação.

Importante relatar, ainda, com relação especificamente às opiniões expressadas pelos servidores do MPT, que o fato de a instituição, perante a sociedade, ter por missão a defesa de interesses no âmbito das relações de trabalho, e, internamente, estar descuidando dos interesses do seu próprio quadro de pessoal, reforça o sentimento de desvalorização.

Diante dessas evidências, pode-se afirmar que existem muitos fatores que dificultam a concretização das políticas voltadas para a valorização dos recursos humanos preconizadas pelos planejamentos estratégicos do MPT e do MPF, concluindo-se que, no âmbito do Rio Grande do Sul, essas duas instituições não estão conseguindo cumpri-las de forma adequada.

É preciso mencionar, ainda, as limitações deste estudo: somente uma pequena parcela dos servidores do MPT e do MPF respondeu aos questionários, o que impede a generalização dos resultados, embora não os invalide. Dentro do universo pesquisado, o número de participantes lotados no MPF foi praticamente o dobro do número de participantes lotados no MPT.

Essa participação expressiva dos servidores lotados no MPF pode ser explicada pelo fato de a instituição possuir quadro de recursos humanos maior, todavia pode revelar também que esses servidores se sentiram mais animados a colaborar, haja vista a celeridade com que as respostas deles foram encaminhadas à pesquisadora. Em contrapartida, o menor número de questionários vindos do MPT, aliado à demora na devolução, pode demonstrar tanto escassez de recursos humanos quanto falta de motivação em participar da pesquisa. Esses eventos ganham significado quando se leva em consideração que a pesquisadora, quando da aplicação dos questionários, fazia parte do quadro do MPT, sendo conhecida pessoalmente por muitos servidores deste ramo, e que ela, inicialmente, havia conclamado a participação dos colegas.

Mesmo diante de tais limitações, considera-se que os resultados obtidos poderão beneficiar procuradores e servidores dos diferentes ramos do MPU; aqueles, porque terão oportunidade de refletir a respeito de suas práticas como gestores, e estes, porque poderão reconhecer atitudes e os motivos que os levaram a tomá-las. Reflexão e reconhecimento permitirão a busca por condições favoráveis para transformar a realidade atual.

Por fim, com base nas constatações e limitações apresentadas, sugere-se que um estudo semelhante seja aplicado entre servidores do MPM no Estado do Rio Grande do Sul, e que os resultados obtidos sejam comparados aos resultados desta pesquisa. Sugere-se, ainda, um estudo mais amplo que abranja os demais estados da federação e o Distrito Federal, representando, assim, a totalidade de ramos do MPU.

## **Referências**

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração: teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus, 1992.

BAUER, Martin, W.; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Marli Arado. *Planejamento orçamentário: uma ferramenta para concretização dos objetivos do planejamento estratégico*. Brasília, 2011. 91 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Legislativa). Câmara dos Deputados, Cefor, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6664/planejamento\\_%20orcamentario\\_costa.pdf?sequence=1](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6664/planejamento_%20orcamentario_costa.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 8 dez. 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. v. 1.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. p. 208-229. Disponível em: <[http://www.reocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.reocities.com/claudiaad/case_study.pdf)>. Acesso em: 16 dez. 2012.

HAMPTON, David. *Administração Contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, Marcus Luiz Santana. *Motivação para o trabalho como fator de criatividade e incremento de produção em empresas de médio porte – o caso ACEPLAC*. Rio de Janeiro, 2001. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). 2001. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://biblioteca-digital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3656/000333014.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

ROSA, João Guimarães. *Ficção completa*. Nova Aguiar, 1994. v. 2. Disponível em: <<http://stoa.usp.br/carloshgn/files/-1/20292/GrandeSertoVeredasGuimaresRosa.pdf>>. Acesso em: 1º dez. 2012.

SILVA, Daniel José da. *Uma abordagem cognitiva ao planejamento estratégico do desenvolvimento sustentável*. Florianópolis, 1988. Tese (Doutoramento em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 1988. Disponível em: <[http://www.gthidro.ufsc.br/arquivos/tese\\_daniel\\_jose\\_da\\_silva.pdf](http://www.gthidro.ufsc.br/arquivos/tese_daniel_jose_da_silva.pdf)>. Acesso em: 2 dez. 2012.



SILVA, Washington Carlos Maciel da. *Motivação nas organizações: um estudo em organização pública do poder legislativo*. Brasília, 2006. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Fundação Getúlio Vargas, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4403/motivacao\\_organizacoes\\_washington.pdf](http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/4403/motivacao_organizacoes_washington.pdf)>. Acesso em: 1º dez. 2012.

SINASEMPU. *MPU faz manifestação*. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.sinasempu.org.br/index.php/noticias/servidores\\_mpufazemmanifestacao.html](http://www.sinasempu.org.br/index.php/noticias/servidores_mpufazemmanifestacao.html) 01-12>. Acesso em: 1º dez. 2012.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.