



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

HELENA LOBOSQUE DE OLIVEIRA CUNHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo no
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)**

Brasília – DF

2015

HELENA LOBOSQUE DE OLIVEIRA CUNHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo no Ministério
Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rodrigo
Rezende Ferreira.

Brasília – DF

2015

Cunha, Helena Lobosque de Oliveira.

Motivação no serviço público: um estudo no Ministério Público do Distrito Federal (MPDFT) / Helena Lobosque de Oliveira Cunha. – Brasília, 2015.

61 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2015.

Orientador: Prof. Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira, Departamento de Administração.

1. Motivação. 2. Serviço Público. 3. PSM. I. Motivação no Serviço Público

HELENA LOBOSQUE DE OLIVEIRA CUNHA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: um estudo no
Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Helena Lobosque de Oliveira Cunha

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Orientador

Prof. Dr. Adalmir Oliveira Gomes
Professor-Examinador

Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal
Professora-Examinadora

Brasília, 20 de novembro de 2015

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as características motivacionais de uma amostra de servidores do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT). Este trabalho fornece subsídios importantes no sentido de melhorar a efetividade dos processos organizacionais relacionados à motivação do trabalhador e proporciona novos conhecimentos na área de motivação no serviço público. Esse estudo empírico utilizou-se de pesquisa exploratória, descritiva e de campo. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa. A amostra é caracterizada como não-probabilística por conveniência e acessibilidade. Participaram 44 servidores, de idade entre 20 e 65 anos, no mínimo com nível médio completo, de cargos e funções variadas, lotados entre o Departamento de Gestão de Pessoas, a Secretaria de Educação Corporativa e a Diretoria Geral. Foi utilizada a escala de Motivação no Serviço Público (PSM), validada para o Brasil. O questionário foi aplicado virtualmente por meio de um *survey* auto-administrado. Os dados foram tratados por meio de estatísticas descritivas. Os resultados foram interpretados de acordo com as dimensões de análise das características motivacionais no setor público propostas pelos autores da escala validada para o Brasil. No geral, os trabalhadores pesquisados possuem uma visão de mundo mais humanitária do que individualista, o que os tornam mais motivados para trabalhar no serviço público. Ademais, tendem a possuir um bom desempenho organizacional em função das suas características motivacionais, pois os resultados apontam para fatores positivamente associados entre uma variável e outra, segundo a literatura da área. O resultado obtido destacou a característica “Compromisso com o Interesse Público” como a mais presente e “Auto-sacrifício” como a menos presente nos profissionais, em termos de sua característica motivacional para trabalhar no setor público. Este trabalho trouxe importantes contribuições para o tema motivação no setor público, em especial para o brasileiro. Os resultados podem ser utilizados para nortear ações organizacionais futuras voltadas à motivação dos servidores. Além disso, a pesquisa contribuiu para a replicação de escala de motivação no setor público, o que agrega resultados empíricos acerca dessa medida no Brasil. Ao final, são discutidos os limites da pesquisa, bem como uma agenda futura de estudos.

Palavras-chave: Motivação, Serviço Público, *Public Service Motivation*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	21
Figura 2 - Resumo da Teoria de Vroom	27
Figura 3 - Teoria do Estabelecimento de Metas.....	29
Figura 4 - Organograma MPDFT.....	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição da Amostra	40
Tabela 2 - Comparação das medidas de ajuste do modelo americano e do brasileiro	41
Tabela 3 - Valores mínimo, máximo, média e desvio padrão das dimensões de pesquisa	44
Tabela 4 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Comprometimento com o interesse público"	45
Tabela 5 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Atração à criação de políticas públicas"	47
Tabela 6 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Compaixão"	48
Tabela 7 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Auto-sacrifício"	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores motivacionais versus fatores higiênicos	20
Quadro 2 – Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y.....	24
Quadro 3 – Teoria da Equidade	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

PSM – *Public Service Motivation*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Formulação do problema.....	14
1.2	Objetivo Geral.....	14
1.3	Objetivos específicos.....	15
1.4	Justificativas.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Motivação.....	16
2.1.1	Teorias motivacionais de conteúdo.....	18
2.1.1.1	A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	18
2.1.1.2	A Teoria Bifatorial de Motivação/Higiene de Herzberg.....	19
2.1.1.3	Teoria ERC.....	22
2.1.1.4	Teorias X e Y de McGregor.....	23
2.1.1.5	A teoria da Contingência de McClelland.....	25
2.1.2	Teorias motivacionais de processo.....	26
2.1.2.1	Teoria da Expectância de Vroom.....	26
2.1.2.2	Teoria da Equidade.....	28
2.1.2.3	Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke e Latham).....	28
2.2	Motivação no serviço público e PSM.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	36
3.1	Tipos e descrição geral da pesquisa.....	36
3.2	Caracterização da organização, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.....	36
3.3	População e amostra.....	39
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	41
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	42

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1	Comprometimento com o interesse público	45
4.2	Atração à criação de políticas públicas	47
4.3	Compaixão	48
4.4	Auto-sacrifício	49
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
	REFERÊNCIAS	53
	ANEXO – QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO	58

1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por grandes mudanças. A globalização atinge diversos países e tem causado profundas transformações organizacionais, em especial no que diz respeito à força de trabalho, atingindo tanto o setor público quanto o privado. Nesse contexto, a motivação de indivíduos e grupos no trabalho continua sendo um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas (BRUNELLI, 2008).

Cada vez mais a sociedade exige das organizações públicas prestação de serviços de qualidade. Desta forma, torna-se relevante que sejam estudados quais são os fatores que motivam seus funcionários a desempenhar bem as suas funções. Além disso, verifica-se que a administração pública possui uma preocupação com a eficiência e a eficácia organizacionais e, diante disso, é importante que seus servidores estejam motivados. Segundo Brunelli (2008), com o servidor motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com mais efetividade e consistência, melhorando desempenho e qualificando a prestação de serviços à população.

Atualmente, há uma preocupação maior com as pessoas que integram as organizações, em razão da importância que os trabalhadores possuem para o sucesso e a sobrevivência organizacional. Desse modo, surgiu a Administração de Recursos Humanos, que, segundo os autores Agnelo e Silva (2012), é responsável por proporcionar aos trabalhadores boas condições ambientais e organizacionais para que estes possam desenvolver seu trabalho de maneira satisfatória, tanto para a organização quanto para o indivíduo.

É possível constatar que ainda há pouca atenção para a questão da valorização dos indivíduos nas organizações, se comparada com dimensões financeiras ou estratégicas da organização, por exemplo, e o resultado disso é que, atualmente, os trabalhadores vivenciam ainda uma desmotivação no seu trabalho (BRUNELLI, 2008). Os efeitos dessa desmotivação podem ocasionar problemas tanto para as organizações quanto para os empregados. Segundo a autora, podem haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade no ambiente de trabalho, enquanto que, para os trabalhadores, as conseqüências negativas estão relacionadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa

produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização.

Por isso, a motivação é um tema relevante no estudo da Gestão de Pessoas (GP), considerada um importante meio para se obter o máximo desempenho dos trabalhadores, preservando também sua saúde no trabalho (MORIN, 2001). Segundo Carvalho (2012), o estudo desse fenômeno é especialmente importante no serviço público, pois muitas vezes é visto como um setor marcado pelo pré-conceito relacionado à burocracia ineficiente, maus serviços e baixo desempenho, entre outros.

Há diversos autores que pesquisaram a respeito da influência da motivação sobre o desempenho no trabalho, todavia a maioria desses estudos utilizou como alvo empresas privadas (LEAL, 2012). Esse fato aumenta ainda mais a importância de estudos que sejam realizados no setor público, em especial no Brasil. Vieira et al. (2011), afirma que a Administração Pública difere em alguns aspectos da Administração de empresas privadas. De acordo com Leal (2012, p. 10), “o setor público possui particularidades em relação ao processo de contratação, estabilidade de emprego e sistemática de progressão de carreira”. Diante dessa problemática, esta pesquisa busca acrescentar novas informações sobre o fenômeno da motivação em organizações públicas.

O presente estudo busca analisar as características motivacionais de uma amostra de servidores do MPDFT, tendo por base a escala de medida psicométrica PSM – *Public Service Motivation* (PERRY, 1996). De acordo com Carvalho (2012), o autor buscou desenvolver esse mecanismo a partir da identificação de uma lacuna existente na teoria de motivação e pela falta de pesquisas empíricas referentes ao assunto nesse campo em específico (setor público). Dessa forma, Perry (1996) propôs a ferramenta PSM com o intuito de descrever as características motivacionais daqueles que decidem por trabalhar no setor público, incluindo dimensões como patriotismo, questões sociais e altruístas.

A medida PSM foi validada no contexto brasileiro por Buiatti (2011), todavia, ainda é um tema pouco abordado no país. Dessa maneira, este estudo é importante para o processo de exploração empírica da medida para o contexto brasileiro. Além disso, o presente trabalho é interessante também para a literatura que trata do PSM – *Public Service Motivation*, posto que os principais estudos da área se concentram nos Estados Unidos e alguns estão em desenvolvimento na Bélgica e na Coréia.

É nesse contexto brevemente problematizado que a presente pesquisa se insere, pois tem como objetivo analisar as características motivacionais de uma amostra de servidores do MPDFT (Ministério Público do Distrito Federal e Territórios) a partir da escala PSM. Espera-se, assim, ajudar na construção do conhecimento nessa área no âmbito nacional, assim como fornecer importantes subsídios para a organização refletir e melhorar os seus processos internos e externos relacionados à motivação do trabalhador. A monografia está estruturada da seguinte forma: Introdução, que é a presente seção, destinada a situar o leitor a respeito do tema estudado, apresentar a pergunta de pesquisa e seus objetivos geral e específicos; ao final da introdução, será apresentada a justificativa, a qual procurará responder o motivo da pesquisa e para quem os resultados serão úteis. Dando continuidade, o referencial teórico tratará da fundamentação teórica do tema, aonde serão descritas as principais teorias motivacionais e a questão da motivação no serviço público. A seguir, será apresentado o método proposto para a operacionalização do estudo, o resultado e a discussão da pesquisa e, por fim, a conclusão final do trabalho.

1.1 Formulação do problema

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as características motivacionais dos servidores do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios a partir da escala PSM?

1.2 Objetivo Geral

Analisar as características motivacionais de uma amostra de servidores do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios a partir da escala PSM proposta por Buiatti (2011).

1.3 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Selecionar e aplicar medida de motivação no setor público;
- Identificar a presença das características da escala de PSM em uma amostra de servidores do MPDFT;
- Classificar e discutir as características motivacionais de uma amostra de servidores do MPDFT de acordo com as dimensões propostas por Buiatti (2011).

1.4 Justificativas

A presente pesquisa busca apresentar a atual situação de uma equipe de trabalho do MPDFT, bem como estimular maiores discussões quanto à motivação dos servidores públicos em geral, responsáveis por agregar valores aos serviços prestados aos cidadãos. No caso do setor público, é interessante que haja uma preocupação por parte da organização em possuir uma boa prestação de serviços aos cidadãos usuários dos seus serviços, que no caso é a sociedade. Sendo assim, este estudo traz ganhos do ponto de vista social, pois promove a cidadania, considerando a melhoria do desempenho do serviço prestado.

Além disso, este trabalho é interessante do ponto de vista institucional, pois possui potencial para fornecer subsídios importantes no sentido de melhorar a efetividade dos processos organizacionais relacionados à motivação do trabalhador. Ademais, o MPDFT passa a utilizar melhor o seu principal insumo, o seu pessoal, refletindo na qualidade dos trabalhos realizados.

Por fim, este estudo é importante também do ponto de vista acadêmico, adquirindo novos conhecimentos na área de motivação no serviço público, tema ainda pouco explorado no contexto brasileiro, e pela utilização do questionário de PSM de Buiatti (2011) em mais uma organização. Nesse sentido, a presente pesquisa pode agregar resultados empíricos obtidos por meio da aplicação de medida recentemente validada no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção será apresentado o conceito de motivação e a motivação no serviço público. Também serão abordadas algumas das principais teorias sobre motivação, sob o ponto de vista de autores estudiosos do assunto.

2.1 Motivação

Motivação (palavra derivada do latim *motivus*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos estimula a ação ou comportamento humano (MAXIMIANO, 2000). De acordo com Bergamini (1990), a motivação é considerada algo tipicamente interno a cada indivíduo e vista como uma força propulsora que se encontra escondida dentro de cada um.

Locke e Latham (1990) relatam que a motivação possui um caráter interno, ou seja, é intrínseca ao indivíduo e, devido esse fato, não é possível medir a motivação, mas apenas os seus reflexos, através do comportamento do sujeito. De acordo com Souza (2001, p.23), o estudo da motivação humana representa “[...] uma tentativa de entender o que impulsiona, o que dirige e o que mantém determinados padrões de comportamento”. A motivação, apesar de se tratar de um processo interno, pode sofrer influência de fatores externos. De acordo com Araújo (2006, p. 51), “ninguém motiva ninguém”, porém ele considera que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização”.

A motivação, no âmbito organizacional, pode ser definida como a “predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual” (SOBRAL; PECCI, 2010, p.207). Ou seja, de acordo com os autores, a motivação é definida a partir de três elementos essenciais, são eles: esforço, metas organizacionais e necessidades.

Está certo que os indivíduos motivados se esforçam mais, porém nem sempre na direção dos objetivos da organização. Dessa forma, o administrador deve dirigir os esforços individuais para alcançar as metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos trabalhadores. Concomitantemente, a motivação se

trata um processo que busca a satisfação de alguma necessidade (SOBRAL; PECI, 2010).

Chanlat (1992, p.72), afirmou que “as organizações devem, constantemente, desenvolver o interesse pelas pessoas que elas empregam”. De acordo com o autor, o interesse pela instituição não pode se desenvolver se a organização não se importar com os indivíduos que nela trabalham. O vínculo que a pessoa desenvolve com a instituição é resultado da reciprocidade que percebe, ao passo que ela busca fazer o mesmo. É a partir desse vínculo que surgirá o interesse à motivação.

Os indivíduos se esforçam como consequência do desconforto e da tensão criados por uma necessidade não satisfeita. O comportamento resulta da tensão gerada pelas necessidades internas e da busca em satisfazê-las. Para a organização, a motivação dos trabalhadores no desempenho de suas funções deve ser consistente e compatível com a satisfação das necessidades individuais. (SOBRAL; PECI, 2010, p. 208).

O tema motivação vem sendo estudado por diversos autores (BERGAMINI, 1990; HERZBERG, 1997; LOCKE, 1997; MASLOW, 1954; MCGREGOR, 1992), que contribuem formulando teorias e definindo conceitos, conforme Perez-Ramos (1990, p. 127) “[...] interpretando comportamentos e atitudes, estabelecendo metas e objetivos no processo motivacional e propondo modelos e plano de ação, embora apresentando diversidade nos seus pontos de vista.” Apesar das variações encontradas em diferentes autores, há um consenso em relação à significativa importância do fenômeno da motivação que, no trabalho, auxilia os indivíduos a desempenharem seus esforços de forma mais eficiente e satisfatória tanto para a organização, quanto para si próprio.

Sobral e Peci (2010), afirmam que as principais teorias de motivação são manifestações da função de direção nas organizações. Dirigir nada mais é que orientar os esforços individuais para um propósito comum, ou seja, trata-se de um processo interpessoal e está relacionada com a administração das relações entre os membros da organização e a própria instituição. De acordo com os autores, a motivação “busca compreender as forças internas e externas que estimulam os funcionários a trabalhar em prol dos objetivos das organizações”. Todavia, os objetivos individuais podem ser conflitantes com os objetivos organizacionais. Dessa maneira, cabe ao administrador a tarefa de conciliar os objetivos de ambos.

Brunelli (2008) ressalta que a Administração não possui a tarefa de motivar os trabalhadores de uma organização, visto que a motivação é um processo intrínseco ao indivíduo. Contudo, a organização pode e deve criar um ambiente que ajude a motivar seus empregados, de forma que eles possam buscar satisfazer suas próprias necessidades.

2.1.1 Teorias motivacionais de conteúdo

As teorias de conteúdo buscam identificar o que motiva as pessoas. São aquelas que se relacionam com o que está dentro do indivíduo e que é responsável por seu comportamento e atitude. Em sua essência, buscam as necessidades que os seres humanos têm, em maior ou menor grau, para se satisfazerem. Propõem que, ao se atender uma necessidade, cria-se uma satisfação no trabalhador, que o torna mais produtivo. Muitas críticas sobre estas teorias recaem na premissa de que todas as pessoas têm os mesmos tipos de necessidades e que estas devem ser atendidas pelo ambiente organizacional. As principais teorias motivacionais de conteúdo serão apresentadas a seguir.

2.1.1.1 A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow

Um dos teóricos mais conhecidos do ramo, Maslow (1954) identificou as principais necessidades dos indivíduos e as classificou conforme uma escala ascendente de hierarquização. Maslow (1954) afirma que as motivações dos seres humanos estão organizadas hierarquicamente de modo que, ao atingir a satisfação de uma necessidade, outra necessidade hierarquicamente superior surge para motivar mais intensamente o comportamento do indivíduo. Essa hierarquização das necessidades se dá pelo nível das suas prioridades. O autor admite que não é necessário que uma categoria inferior tenha sido plenamente satisfeita para se atingir um nível mais elevado na escala. Variando das mais simples às mais complexas.

Maslow apresenta as necessidades em uma pirâmide, na qual as inferiores são classificadas como fisiológicas e de segurança, e as superiores, que são as

sociais, de estima e de auto-realização. Perez-Ramos (1990, p.128) caracteriza cada necessidade da seguinte maneira:

1ª - Necessidades fisiológicas – respondem à finalidade de manter a homeostase do organismo, sendo sua satisfação indispensável à sobrevivência do indivíduo;

2ª - Necessidades de segurança – compreendem o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça e a privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família;

3ª - Necessidades sociais – referem-se ao desejo de pertencer, de formar parte, de participar, de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade;

4ª - Necessidades de estima – traduzem o desejo do indivíduo de destacar-se no grupo do qual participa e de ser prestigiado pelos demais;

5ª - Necessidades de auto-realização – incluem o desejo de crescimento psicológico, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência nas realizações, constituindo assim, um desafio permanente na vida do indivíduo.

Lopes (1980) diz que o raciocínio da escala de Maslow, em que a satisfação de necessidades de nível inferior constitui um pré-requisito para a satisfação de níveis mais altos, tem sido amplamente contestado. Uma das críticas é em relação à linearidade e ascendência das necessidades. De acordo com Motta e Vasconcelos (2006, p. 660), “não existem estágios pré-definidos a serem atingidos: as necessidades variam e se alternam de acordo com as experiências do indivíduo e as mudanças que ele enfrenta na vida”.

Segundo Robbins (2005, p. 133), “Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”. Todavia, essa teoria recebeu amplo reconhecimento pelos pesquisadores da área, por possuir uma lógica intuitiva além da sua facilidade de compreensão.

2.1.1.2 A Teoria Bifatorial de Motivação/Higiene de Herzberg

Também conhecida como Teoria dos Dois Fatores, a teoria de Herzberg (1959) analisa o comportamento do ser humano no contexto de trabalho por meio de fatores relacionados à satisfação e à insatisfação. Herzberg acreditava que as características do trabalho facilitariam ou impediriam o crescimento da auto-estima e da satisfação pessoal. De acordo com essa teoria, existem alguns aspectos existentes no trabalho que são classificados como fatores de higiene e destaca que

se certas condições de trabalho não estiverem em níveis aceitáveis pelos colaboradores, ou mesmo que alguns fatores estejam em declínio, esses indivíduos tendem a ficar insatisfeitos e desmotivados no seu ambiente de trabalho. Os fatores de higiene não são fatores que se prestam a motivar os empregados, mas se não estiverem de acordo com a expectativa aceitável deles tornam-se motivo de insatisfação (CORADI, 1985). Ou seja, esses fatores não são suficientes para gerar motivação entre os trabalhadores, mas afastariam a insatisfação.

Os fatores higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, tais como: benefícios sociais, ambiente de trabalho, salários, relacionamento com os superiores e segurança no emprego, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando estes fatores estiverem apropriados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos. Além dos higiênicos há também os motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrange: reconhecimento e oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização e levam os funcionários de estados de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2002). Os fatores higiênicos são extrínsecos e os de motivação são intrínsecos ao indivíduo. Segundo Maximiano (2000), os fatores higiênicos estão associados à insatisfação e fatores motivacionais, à satisfação. Assim, de forma ampla e ao mesmo tempo simplificada, podemos resumir a teoria de Frederick Herzberg conforme o Quadro 1 abaixo:

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Quadro 1: Fatores motivacionais versus fatores higiênicos
Fonte: adaptado de Herzberg (1997, p.117).

A teoria dos dois fatores é definida da seguinte maneira:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de

estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação (HERZBERG 1997, p. 61).

Herzberg traz proposições que são compatíveis com as de Maslow, apesar desses autores apresentem pontos de vista divergentes. Conforme Perez-Ramos (1990, p.129), “[...] enquanto que Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas, Herzberg o faz referindo-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas.” Os fatores de higiene fazem referência às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, já os fatores de motivação correspondem com as necessidades de estima e de auto-realização da pirâmide de Maslow (DAVIS, 1972).

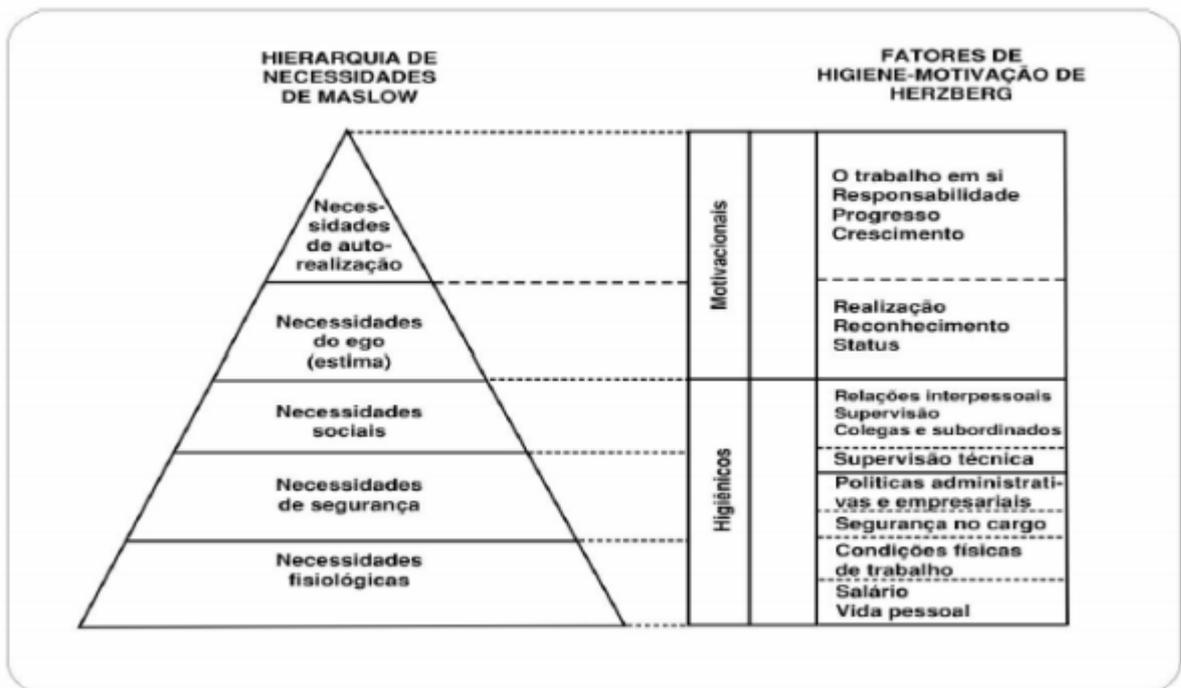


Figura 1: Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg
Fonte: Brunelli (2008, p. 39 apud DAVIS, 1977, p. 59).

Uma importante diferença entre essas duas teorias é o fato de que enquanto a teoria de Herzberg o empregado só é motivado por meio de fatores motivadores, para Maslow qualquer necessidade não satisfeita é suficiente para motivar um trabalhador. Além disso, Maslow afirma que para uma pessoa alcançar níveis mais elevados na sua pirâmide de necessidades é preciso que níveis inferiores sejam atingidos, enquanto para Herzberg mesmo não possuindo necessidades satisfeitas

nas áreas de higiene e motivação, o trabalhador pode se sentir motivado por outros fatores (LOPES; REGIS FILHO, 2004). Estes autores sugerem que a teoria dos dois fatores, assim como a da hierarquia das necessidades humanas, também é reconhecida pela sua facilidade de compreensão, tratada de forma simples e sistemática, formulando recomendações práticas e específicas com o intuito de melhorar os níveis de satisfação.

2.1.1.3 Teoria ERC

Clayton Alderfer (1969) modificou ligeiramente a teoria das necessidades de Maslow, segundo Sobral e Peci (2010), buscando sua validação empírica. A teoria ERC afirma que a motivação pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém, diferentemente da teoria de Maslow, para esta teoria não é necessário subir progressivamente dentro da hierarquia das necessidades. Alderfer (1969) considera que as pessoas podem subir ou descer dentro da pirâmide. O autor propôs três categorias de necessidades: necessidades existenciais, necessidades relacionais e necessidades de crescimento. Os autores Sobral e Peci (2010, p. 210) descrevem essas categorias da seguinte forma:

- Necessidades existenciais: estão relacionadas com o bem-estar físico e correspondem aos níveis baixos da hierarquia de Maslow;
- Necessidades relacionais: correspondem a relações interpessoais satisfatórias;
- Necessidades de crescimento: referem-se ao desenvolvimento do potencial individual, crescimento pessoal e melhoria da competência.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, isto é, quando as necessidades mais elevadas da hierarquia são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que tenham sido satisfeitas anteriormente. Além disso, mais de uma necessidade pode ser focalizada de uma única vez, podendo surgir simultaneamente.

2.1.1.4 Teorias X e Y de McGregor

Os estudos do pesquisador Douglas McGregor (1992) dedicaram-se à eficácia dos programas de desenvolvimento de gestores. Ele apresentou algumas pressuposições teóricas presentes nas políticas gerenciais sobre a natureza do comportamento humano, a partir de análises realizadas sobre o gerenciamento humano nas organizações (McGREGOR, 1992). É possível observar que a forma como os líderes pensam atinge, de maneira considerável, o comportamento dos indivíduos com quem trabalham. Dessa forma, torna-se interessante para o gerente compreender as individualidades de seus subordinados, especialmente em relação às suas ambições profissionais, antes mesmo de tentar motivá-los. A partir disso, torna-se relevante a contribuição de McGregor para os estudos da Administração o qual conceituou duas visões diferentes sobre gerenciamento, que é a teoria X e teoria Y.

Com base na teoria X de McGregor (1992) o ser humano tem aversão ao trabalho e o evita sempre que há possibilidade. Os empregados são inerentemente preguiçosos, necessitam ser supervisionados e motivados e encaram o trabalho como um mal necessário para obtenção de recursos financeiros. A maior parte dos indivíduos precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com castigos para que eles se empenhem mais na consecução das finalidades organizacionais. Além disso, o ser humano tem preferência em ser dirigido, deseja evitar responsabilidade, possui pouca ambição e quer, sobretudo, segurança. Essa teoria é o pensamento tradicional do autoritarismo mecanicista, baseado no pressuposto da mediocridade das massas. Nesse contexto, a motivação do trabalhador deve ser basicamente externa a ele.

O outro lado descrito pelo autor, conhecido como Teoria Y, se orienta no princípio de que o ser humano precisa e deseja trabalhar. Logo, as organizações necessitam desenvolver o comprometimento das pessoas para com os seus objetivos. Com base nessa teoria, são considerados alguns aspectos importantes, são eles: o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a brincadeira ou o descanso; o ser humano não odeia, por natureza, o trabalho; o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios para se obter esforços positivos na busca dos objetivos organizacionais; o comprometimento com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; o ser

humano comum aprende, nas condições adequadas, não só aceitar, mas a procurar responsabilidades; a capacidade de exercer um nível relativamente alto de imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais encontra-se amplamente distribuída na população, e não limitadamente como geralmente se pensa, e por fim as capacidades intelectuais do ser humano estão sendo parcialmente utilizadas. Aqui, a motivação do sujeito depende basicamente dele mesmo, ou seja, é predominantemente interna.

Na abordagem da Teoria Y, os limites da colaboração das pessoas na organização estão relacionados com a capacidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial dos seus recursos humanos. É possível observar que na Teoria X a ineficiência organizacional é causada pela natureza humana em evitar o trabalho, enquanto que na Teoria Y o problema está na direção (LOPES; REGIS FILHO, 2004).

Mc Gregor (1992) afirma que a integração é o princípio fundamental da Teoria Y, acreditando que a partir da criação de condições que favoreçam os indivíduos, essa integração será obtida dentro da empresa, condições essas que permitem a melhor atuação dos empregados para atingir resultados, possibilitando assim o sucesso da organização.

Teoria X
O gerente admite que:
Se não controla diretamente, a equipe não produz;
Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;
Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;
A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;
As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados;
Teoria Y
O gerente admite que:
Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
Seus empregados são capazes de se auto controlarem;
Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Quadro 2: Perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y

Fonte: Gil (2001)

É possível entender que a Teoria Y é melhor comparada à Teoria X, contudo pode não ser adequado usá-la em todas as situações. Pode ser que ocorra a situação em que o gerente prefira utilizar as sugestões da Teoria X, utilizando um comportamento mais disciplinar e controlador com os seus subordinados, com o

intuito de obter maiores resultados para a equipe, dependendo do contexto que se apresentar (GIL, 2001).

2.1.1.5 A teoria da Contingência de McClelland

A teoria da contingência, conhecida como teoria de necessidades adquiridas, ou também como teoria das necessidades secundárias, foi desenvolvida por McClelland (1961), inspirado nos estudos de Murray (1967), obteve algumas conclusões a respeito do tema motivação no trabalho. Essa teoria tem como premissa a categorização do comportamento dos indivíduos no local de trabalho em três necessidades, são elas: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder. McClelland (1961) acredita que a motivação é dinâmica, essas necessidades variam em intensidade de acordo com cada indivíduo. Haverá sempre uma necessidade que irá se destacar mais em cada pessoa.

A necessidade de realização nada mais é que o desejo inconsciente de alcançar a excelência técnica ou profissional. O indivíduo que possui esse desejo precisa ser aprovado socialmente e possui uma necessidade de status, conhecimentos e habilidade. Essas pessoas que apresentam índices altos dessa necessidade, conforme Perez-Ramos (1990), tendem a esforça-se para atingir elevados níveis no seu desenvolvimento, maior autonomia no seu desempenho e melhor aceitação de responsabilidades no seu trabalho.

A necessidade de poder é o desejo de tomar decisões que influenciem outras pessoas, coisas ou sistemas. “Os comportamentos mais freqüentes são aqueles que abrangem o desejo de ser prestigiado, de dominar e de controlar as atitudes e ações dos demais” (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 130).

Já a necessidade de afiliação é o querer tornar-se parte de um grupo social e ser aceito por ele. Esta é movida por um conjunto de impulsos que leva o indivíduo a buscar ou manter relações afetivas com outros indivíduos. Segundo Perez-Ramos (1990, p. 130), [...] “essas pessoas desempenham com eficiência as funções que envolvem contatos interpessoais”.

Ademais, o autor afirma que, nas empresas, as pessoas que aceitam maiores cargas de responsabilidade são os indivíduos com elevados índices de necessidades de realização, e geralmente são eles que alcançam o sucesso

gerencial. Quando o fator motivacional predominante são as necessidades de afiliação, a atenção é direcionada ao desenvolvimento da relação social internamente à organização, nesse caso, os indivíduos tendem a querer a aprovação por parte dos outros. Quando prevalecem a necessidade de poder, o indivíduo tende a desempenhar atividades de liderança de grupos.

2.1.2 Teorias motivacionais de processo

As teorias de processo têm como objetivo identificar como as pessoas se motivam, tentando buscar explicar e descrever como o comportamento é orientado e proporcionam um entendimento dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas, e que influenciam o seu comportamento. De acordo com Perez-Ramos (1990, p.128), essas teorias concentram sua atenção nas sucessivas etapas do “fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisões”. As principais teorias de processo serão apresentadas a seguir.

2.1.2.1 Teoria da Expectância de Vroom

Considerada uma das teorias de processo mais conhecidas, a Teoria da Expectância, também chamada Teoria da Instrumentalidade e, ainda, como Teoria VIE (Valência, Instrumentalidade e Expectância), se destaca por seu valor elucidativo a respeito da motivação no trabalho (PEREZ-RAMOS, 1990). A Teoria da Expectância foi desenvolvida por Victor H. Vroom (1964), o qual afirma que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo.

Vroom (1964) apresenta seu modelo baseado em valência, instrumentalidade e expectância. A partir disso, os indivíduos perguntam-se se o desempenho tem elevada probabilidade de levar a um resultado (expectância); se há relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho (instrumentalidade); se tais resultados têm valor (valência). Ou seja, para esse modelo existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: objetivos pessoais do indivíduo; relação percebida entre a satisfação dos

objetivos e a alta produtividade; percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade.

De acordo com Landy & Trumbo (1980), a multiplicação desses fatores (VxIxE) determinam o grau de motivação de indivíduo. Isto é, quanto maior for a intensidade da força direcionada para esses fatores, maior será o nível de motivação do indivíduo. Além disso, devido ao seu caráter multiplicador, quando um deles apresentar um valor negativo, o nível motivacional será negativo, e se for zero, a motivação será nula (PEREZ-RAMOS, 1990). Esse modelo proposto por Vroom (1964) reconhece a importância das diversas necessidades e motivações dos indivíduos, admitindo que as pessoas possuem metas individuais diferentes das metas organizacionais, mas que essas metas podem ser harmonizadas.

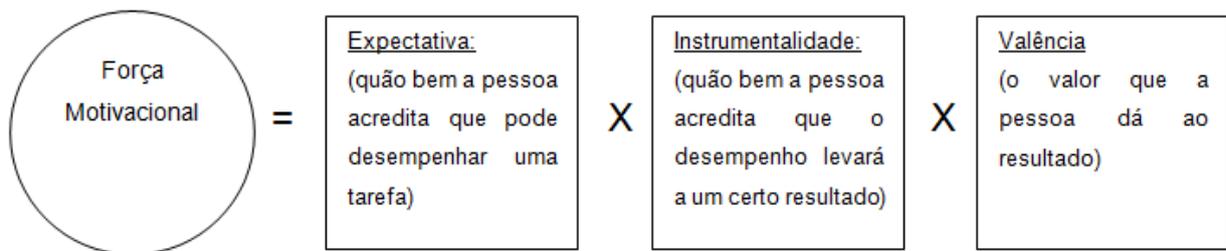


Figura 2: Resumo da Teoria de Vroom
Fonte: Dubrin (2003, p. 123).

Diante da Figura acima (Figura 2), é possível perceber que a força motivadora do indivíduo se dá por meio da interrelação dinâmica dos três fatores cognitivos (Expectativa, Instrumentalidade e Valência). Ou seja, se a pessoa acredita que a realização da tarefa poderá levá-la a alcançar uma meta desejada (Expectativa), que o desempenho levará a um certo resultado (Instrumentalidade) e caso atribua um grande valor ao resultado, podemos então constatar que esse indivíduo está motivado. Segundo Perez-Ramos (1990), esses fatores (VIE) demonstram uma importante associação com as atitudes, o desempenho e a satisfação no trabalho. Além disso, Perez-Ramos (1990) afirma que se o resultado dessa multiplicação for positivo, “pode ser indicativo de uma perspectiva consciente, racional, a respeito da tarefa e seus resultados e de promissores níveis de desempenho e produtividade”. Todavia, caso seja baixo, nulo ou negativo, este resultado deve ser encarado como um indício para detectar problemas de adaptação no trabalho.

2.1.2.2 Teoria da Equidade

A teoria da equidade foi desenvolvida por Stacey Adams (1965) e ilustra a percepção de igualdade por parte do funcionário, por meio de comparações sobre seu trabalho e o dos seus colegas. Segundo Sobral e Peci (2010), a equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo oferece à organização e as recompensas que recebe, em comparação com as recompensas que as outras pessoas recebem por contribuições semelhantes. Dessa forma, se o funcionário avalia essa proporção como equivalente, acredita-se que a relação é equitativa, ou seja, justa. Contudo, caso as proporções não sejam avaliadas como justas, as pessoas acreditam que a relação não é equitativa ou justa, gerando assim, insatisfação. O indivíduo tenta reduzir o estado de tensão ocasionado por essa insatisfação, tentando ajustar seu comportamento diante o trabalho. (Ver Quadro 3)

Comparação(*)	Percepção
$R/IA < R/IB$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/IA = R/IB$	Equidade
$R/IA > R/IB$	Injustiça por ser super-recompensado

(*) Onde R/IA significa relação entre resultado e investimento de um funcionário A e R/IB de um funcionário B

Quadro 3: Teoria da Equidade
Fonte: Robbins (2005, p.146).

Apesar da sua relevância para o estudo da motivação, a teoria também recebeu algumas críticas, especialmente pelo fato de que nem todos os indivíduos têm a mesma reação às diferenças percebidas no trabalho (SOBRAL; PECI, 2010).

2.1.2.3 Teoria do Estabelecimento de Metas (Locke e Latham)

A última teoria abordada neste trabalho é denominada Teoria do Estabelecimento de Metas, elaborada por Locke e Latham (1990). Segundo Locke (apud Robbins, 2005, p.141) “a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho”. Segundo ele, os objetivos específicos melhoram o desempenho dos trabalhadores, e que objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho comparado àqueles mais fáceis. O desafio instiga o empregado a trabalhar de forma mais produtiva, contudo, metas muito difíceis tornam-se

impossíveis de serem cumpridas, causando desmotivação. Além disso, metas muito fáceis subestimam a capacidade do empregado, não o tornando motivado.

Essa teoria sustenta a premissa de que as metas (objetivos quantificáveis e/ou qualificáveis a serem atingidos em um prazo determinado de tempo) variam em conteúdo (fáceis ou difíceis, específicas ou gerais, simples ou complexas) e intensidade (percepção da importância do comprometimento com a meta). Segundo esse modelo, as metas são os verdadeiros fatores motivadores da conduta humana no trabalho e orientam a ação por meio de quatro mecanismos: (a) dirigem a atenção; (b) mobilizam o esforço para a ação; (c) encorajam a persistência da ação; (d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação (KANFER, 1992).

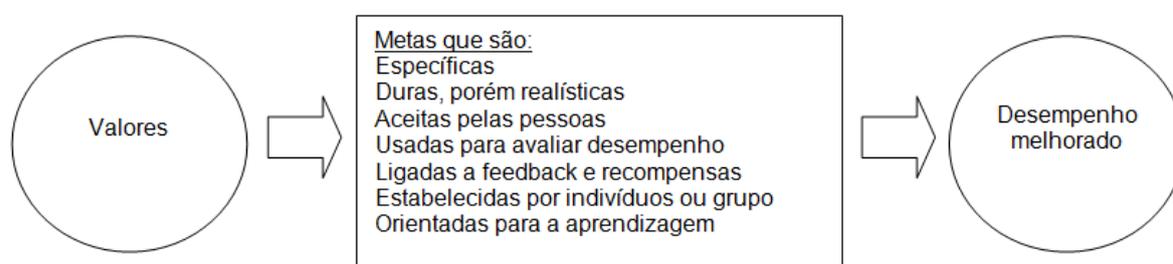


Figura 3: Teoria do Estabelecimento de Metas
Fonte: Dubrin (2003, p. 119).

Para Locke e Latham (1990), estabelecer metas e objetivos afetam a motivação, isso porque funcionam como referências claras, possibilitando ao indivíduo antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados. Não obstante, as metas e os objetivos são insuficientes para manter a motivação em elevados níveis, pois há fatores moderadores que interferem no processo, tais como a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de *feedback* gerencial. Além desses, há também fatores citados por Dubrin (2003), como metas que são utilizadas para avaliar o desempenho, estabelecidas por indivíduo ou grupo e orientadas para a aprendizagem que conduzem a melhores desempenhos (Ver figura 3).

A partir dessa seção, foi possível entender algumas das principais teorias de motivação desenvolvidas até o momento atual. A seguir será explicitada a motivação no trabalho, mais especificamente no serviço público, descrevendo suas peculiaridades e demonstrando de que forma é possível analisar as características

motivacionais dos trabalhadores por meio de um estudo de caso em uma organização pública.

2.2 Motivação no serviço público e PSM

A motivação é um fenômeno de grande relevância para as organizações, sejam públicas ou privadas. Contudo, as organizações públicas possuem algumas particularidades. Dessa maneira, motivar ou manter servidores motivados são atividades complexas (SANTOS, 2015).

Barata (2013) conceitua motivação no setor público como algo dinâmico, que pode mudar a partir das necessidades e do tempo de serviço dos trabalhadores. O autor cita como exemplo o salário e a segurança como fatores motivacionais para indivíduos com pouco tempo de serviço na organização, enquanto que os que têm maior tempo estão mais preocupados com o desafio que o trabalho pode proporcionar. Todavia, independentemente disso, Santos (2015) ressalta a importância da motivação para o serviço público, principalmente pelo fato das organizações públicas estarem associadas à busca pela eficiência em serviços e à premissa do Estado em buscar a satisfação das necessidades dos cidadãos usuários na prestação serviços públicos.

De acordo com Carvalho (2014), a acomodação dos servidores é conseqüência do pouco incentivo que a Administração Pública oferece aos servidores para estes buscarem melhorias. O autor ainda relaciona essa deficiência com a burocracia adotada no serviço público atual, a qual é considerada como um obstáculo para a iniciativa, motivação e o desenvolvimento do capital humano. Além disso, o autor enfatiza o fato de que tende a aumentar as cobranças por resultados no setor público, incluindo as demandas da sociedade, por isso há a necessidade de desenvolver uma gestão com maior efetividade para atender essas demandas.

O funcionário público (lato sensu) é uma figura mitificada em nossa cultura, na visão do "barnabé", que produziria pouco e ganharia bem, figurando como causa primária de todos os males da Administração Pública, em uma visão estereotipada e generalista, construída pelos efeitos danosos de alguns profissionais, bem verdade, mas também por medidas intencionais de descrédito, que ignoram os sucessos dessa força de trabalho, nos diversos desafios para prover serviços públicos em um país heterogêneo e de dimensões continentais (BRAGA, 2012, p. 22).

Embora o serviço público seja considerado como burocratizado e ineficiente, é importante que os empregados estejam motivados no seu ambiente de trabalho, pois a motivação influencia a relações com seus chefes, o desempenho dos trabalhadores, a qualidade no trabalho, o atendimento aos cidadãos e a produtividade (CARVALHO, 2012). De acordo com o autor Schikmann (2010, p. 12), [...] “a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública.”

A partir da satisfação das expectativas, da autoestima e das necessidades de autodesenvolvimento, o indivíduo começa a reconhecer o valor do trabalho público (SANTOS, 2015). Segundo esse autor, o ser humano pode se sentir motivado no momento em que reconhece que seu trabalho contribui para o resultado e sucesso da organização.

De acordo com Buiatti (2011), a busca por segurança, tanto financeira quanto de carreira, além de outros benefícios, eram os principais fatores que motivavam as pessoas a procurar emprego no setor público. Contudo, conforme a autora, o contexto dos dias atuais está um pouco alterado, visto que reformas foram realizadas no Estado a fim de promover mudanças na máquina administrativa do governo. A partir da instauração de um novo modelo, o governo iniciou uma reforma do Estado, atuando também na área de Gestão de Pessoas.

Segundo Vieira et al. (2011), a legislação que regula as relações de trabalho no serviço público ainda é inadequada. O autor cita dois exemplos de como essa situação pode ser verificada. Primeiramente, ele discorre a respeito da aplicação indiscriminada da estabilidade para os servidores públicos civis a regime de cargo público e os rígidos critérios de seleção que são por meio de concurso público, impedindo o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. Dessa forma, ao dificultar a demissão dos trabalhadores de baixa produtividade, desmotiva os funcionários cumpridores de seus deveres que não são devidamente reconhecidos (SCELSA e COSTA, 1991).

Outro fator que embaraça os processos motivacionais, tem-se também que muitos se alistam nas fileiras dos concursos públicos sonhando com os fatores ambientais, como a carga horária, estabilidade e salário, ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo o que realmente motiva o servidor. Assim, temos uma armadilha motivacional, com indivíduos não

satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia (BRAGA, 2012, p.23).

Vieria et al. (2011) afirmam que a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis, instaurados a partir da Constituição de 1988, não só aumentaram de forma significativa os custos da máquina administrativa, como também levou vários trabalhadores a não valorizarem seus cargos, pois a distinção entre eficiência e ineficiência foi perdendo sua relevância. Há uma limitação de incentivos positivos, pois existe uma dificuldade em estabelecer gratificações por desempenho, também pelo fato de que a amplitude das carreiras tem sido bastante reduzida nos últimos anos, na maioria dos casos não superando os 20%. Devido a esse contexto, observa-se uma grande dificuldade em motivar os servidores da Administração Pública.

De acordo com Garcia e Giacomossi (2014), nesse cenário, no qual é mais complicado motivar e manter os servidores públicos motivados e com alta produtividade, por motivo da própria particularidade e critério de ingresso e permanência no serviço público, que se buscam modelos que mostrem resultados, como aqueles advindos do setor privado.

Segundo Côrtes (2005), antes da reforma administrativa, proposta nos anos 90, a Administração Pública burocrática refletia uma imagem de pouca demanda de esforço de trabalho, poucos benefícios, baixos salários, clima de insatisfação e com um nível de eficiência baixo, o que demonstrava a inadequação do sistema vigente. Dessa maneira, em 1995, o governo deu início a uma reforma na gestão pública e criou o Ministério da Administração Federal e Reforma (MARE). De acordo com o autor, a intenção era executar um modelo de gestão menos burocrático e mais semelhante ao modelo empresarial, ou seja, “o Estado atuaria buscando maior eficiência, transparência e contratando profissionais que assumissem o papel de gestores públicos” (BUIATTI, 2007, p.15). Isto é, o objetivo era fortalecer a governança, por meio da transição de uma administração burocrática para uma administração gerencial, tornando o Estado mais flexível e eficiente.

No que se refere mais especificamente à Gestão de Pessoas, foi priorizado a profissionalização dos servidores públicos. A revisão das relações de trabalho, a aproximação do mercado de trabalho do setor público com o do setor privado por meio de correlação de diferenças de remuneração, a retomada de concursos

públicos e a revisão de carreiras foram algumas das ações realizadas (PACHECO, 1998 apud BUIATTI, 2007).

Segundo Chanlat (2002), a ascensão do *managerialismo* - que enfatiza a gestão como a melhor alternativa para melhorar a eficiência quer para o setor privado como para o setor público – é algo não evidente. O autor afirma que ao substituir princípios, valores e procedimentos provenientes do setor privado para o setor público, “[...] aqueles e aquelas que advogam isso silenciam frequentemente certos elementos-chaves da atividade de todo serviço público e as especificidades de cada um deles.” Dessa forma, é possível perceber que essas mudanças se façam com problemas e que vários funcionários dos serviços públicos fiquem perdidos nesses novos discursos.

O orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação quando realmente assim vivido. Ao introduzir práticas de gestão oriundas do setor privado, os reformadores deveriam pensar duas vezes. Pois, sem o saber, eles podem afetar o que fundamenta a ação de utilidade pública no que ela tem de mais específico, a ética do interesse geral e a defesa da justiça (CHANLAT, 2002, p. 7).

Segundo Paula (2005), no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, o MARE foi extinto e suas atribuições foram repassadas ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e desde então não foram realizados estudos aprofundados sobre a situação do aparelho do Estado após a Reforma de 1995. De acordo com a autora, têm-se apenas avaliações oficiais do governo e alguns poucos trabalhos acadêmicos a respeito do assunto.

Considerando que o objetivo deste trabalho é analisar as características motivacionais dos servidores de uma organização pública, no caso, o MPDFT, e apesar da existência de várias teorias motivacionais, a ferramenta escolhida para medir esse aspecto é a Motivação para o Serviço Público (PSM), que foi desenvolvida por Perry (1996) nos Estados Unidos e validado por Buiatti (2011) no contexto brasileiro.

Perry (1996) desenvolveu o PSM para medida de Motivação para o Serviço Público depois de identificar uma lacuna existente na teoria de motivação. Ele propôs e desenvolveu então esse mecanismo com o objetivo de medir a predisposição individual para responder a motivos ligados a instituições públicas,

traduzindo as dimensões teóricas em uma escala (CARVALHO, 2012). Após o aperfeiçoamento da ferramenta, Perry (1996) definiu que seriam utilizadas quatro dimensões, são elas: comprometimento com o interesse público, compaixão, auto-sacrifício e atração à criação de políticas públicas.

Perry (1996), considerando a importância da escolha racional como base do comportamento, intencionou desenvolver uma teoria motivacional mais inclusiva, em que o comportamento pró-social e o autoconceito do indivíduo seriam influenciados por meio da exposição aos mecanismos de desenvolvimento social das instituições. De acordo com Mann (2006), o mais importante é que nenhuma dessas teorias cobrirá a gama de situações possíveis para todos e cada um dos funcionários de uma organização. Dessa forma, uma abordagem contingencial é necessária e a mais adequada, ajustando diferentes soluções para as diferentes situações, obtida das várias teorias disponíveis (BUIATTI, 2011, p. 121).

De acordo com Carvalho (2012), por meio da utilização do PSM, é possível aclarar as características dos funcionários públicos, evidenciando importantes particularidades da gestão de pessoas no serviço público.

Segundo Buiatti (2011), as dimensões do PSM foram formuladas a partir da literatura americana sobre ética no serviço público. Essas dimensões são conceituadas como:

- *Atração à criação de políticas públicas*: o motivo racional que leva o indivíduo a trabalhar no setor público é a oportunidade que ele tem de participar da criação de políticas públicas (KELMAN, 1987, apud PERRY, 1996). Segundo Perry (1996), a atração a criação de políticas públicas pode influenciar a imagem do indivíduo, no sentido de ele se achar importante.
- *Compromisso com o interesse público*: Fundamento mais comumente encontrado na literatura sobre o serviço público. Conforme Perry (1996), Downs argumenta que é essencial o desejo de servir o interesse público.
- *Compaixão*: Perry (1996) chama compaixão de “patriotismo benevolente”, definido como o amor extensivo por todas as pessoas dentro de nossas barreiras políticas e o imperativo de que devem ser protegidos todos os seus direitos básicos por lei.

- *Auto-sacrifício*: Buiatti (2011) refere-se a essa dimensão como o desejo de substituir a recompensa material pelo serviço prestado ao próximo.

Espera-se, até aqui, ter apresentado o quadro teórico de referência e o contexto teórico e empírico que estão no cerne do presente trabalho. A seguir, será apresentada a abordagem metodológica proposta para sua operacionalização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esse capítulo possui o objetivo de descrever a abordagem metodológica proposta para a condução da pesquisa, incluindo sua tipificação, a caracterização da organização que será campo de pesquisa, a amostra que será estudada, os instrumentos de pesquisa, e por fim, os procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Com o objetivo de classificar a pesquisa, baseia-se a taxionomia apresentada por Vergara (2010), que a caracteriza em relação a dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, o estudo trata-se de uma pesquisa exploratória, que busca analisar as características motivacionais de acordo com a escala PSM. Além disso, a pesquisa é descritiva, pois identificou as características de uma amostra de interesse. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo. Vergara (2010) afirma que uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Conforme já dito anteriormente nesse trabalho, as pesquisas geralmente utilizam empresas privadas como unidade de análise. Além disso, há poucos estudos a respeito da motivação no setor público utilizando a escala PSM no Brasil. O estudo visou abarcar fontes primárias e secundárias de informações. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa empírica e quantitativa, pois se trata de um método de pesquisa que utiliza medição numérica e análises estatísticas para estabelecer padrões de comportamento. Ademais, ao ser abordada uma amostra de conveniência e por acessibilidade na organização de pesquisa, a amostra é caracterizada como não-probabilística.

3.2 Caracterização da organização, Ministério Público do Distrito Federal e Territórios

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios – MPDFT é um dos ramos do Ministério Público da União que compreende, ainda, o Ministério Público

Federal – MPF; o Ministério Público do Trabalho – MPT e o Ministério Público Militar – MPM . O Ministério Público é definido pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 127, como uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis.

O MPDFT, que é dotado de autonomia funcional, administrativa e financeira, tem por chefe o Procurador-Geral de Justiça, nomeado pelo Presidente da República a partir de lista tríplice formada pelos três membros mais votados do órgão. Para a definição dessa lista, votam apenas os membros do MPDFT. O Chefe do MPDFT é nomeado para um mandato de dois anos permitida 1 recondução, também com a definição de lista tríplice. Os integrantes do órgão compõem duas carreiras distintas: servidores do quadro e membros, regidas respectivamente pela Lei 8.112/1990 e pela Lei Complementar 75/2003. Os servidores do MPU ingressam na carreira por meio de concurso público de provas e são lotados, de acordo com o interesse da instituição, em algum dos quatro ramos – MPT, MPM, MPF ou MPDFT. Dessa maneira, a carreira técnico-administrativa é única para todo o MPU.

Com relação aos membros, as carreiras dos diferentes ramos do Ministério Público da União são independentes entre si, tendo cada uma delas organização própria. No MPDFT, a carreira é constituída pelos cargos de Promotor de Justiça Adjunto, Promotor de Justiça e Procurador de Justiça, sendo que o ingresso se dá no cargo de Promotor de Justiça Adjunto, por meio de concurso público de provas e títulos. A progressão na carreira segue critérios de antiguidade e merecimento.

A missão do MPDFT, definida na Lei Complementar 75/2003 é promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade. Em 2007, foi elaborado pela Assessoria de Política Institucional do MPDFT o Plano de Atuação para o biênio 2007/2009 visando à definição de diretrizes e metas para as áreas estratégicas do órgão. Nesse plano foi definida a visão do órgão, bem como as estratégias para alcançá-la. A visão do MPDFT é consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade. As estratégias que visam o alcance dessa visão no órgão são:

- Aprimoramento da estrutura organizacional;
- Investimento na capacitação de Membros e Servidores;
- Agilização e padronização dos procedimentos

- Investimento na qualidade dos serviços prestados pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- Tratamento institucional das deficiências de cada área de atuação;
- Divulgação dos trabalhos desenvolvidos pelo Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- Controle dos resultados da atuação do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;
- Criação de mecanismos institucionais de auxílio à atuação dos Membros e Servidores;
- Discussão sobre a distribuição equitativa de atribuições nas diversas áreas de atuação;
- Avaliação e aproveitamento de experiências de atuação desenvolvidas.

No que diz respeito à estrutura do órgão, o MPDFT é organizado de forma bastante complexa. Além de apresentar uma estrutura caracterizada por alta especialização vertical e horizontal, cada membro do órgão é considerado por Lei o próprio MPDFT tendo, portanto, independência funcional. A estrutura organizacional do MPDFT está apresentada, de forma sintetizada, no organograma abaixo:

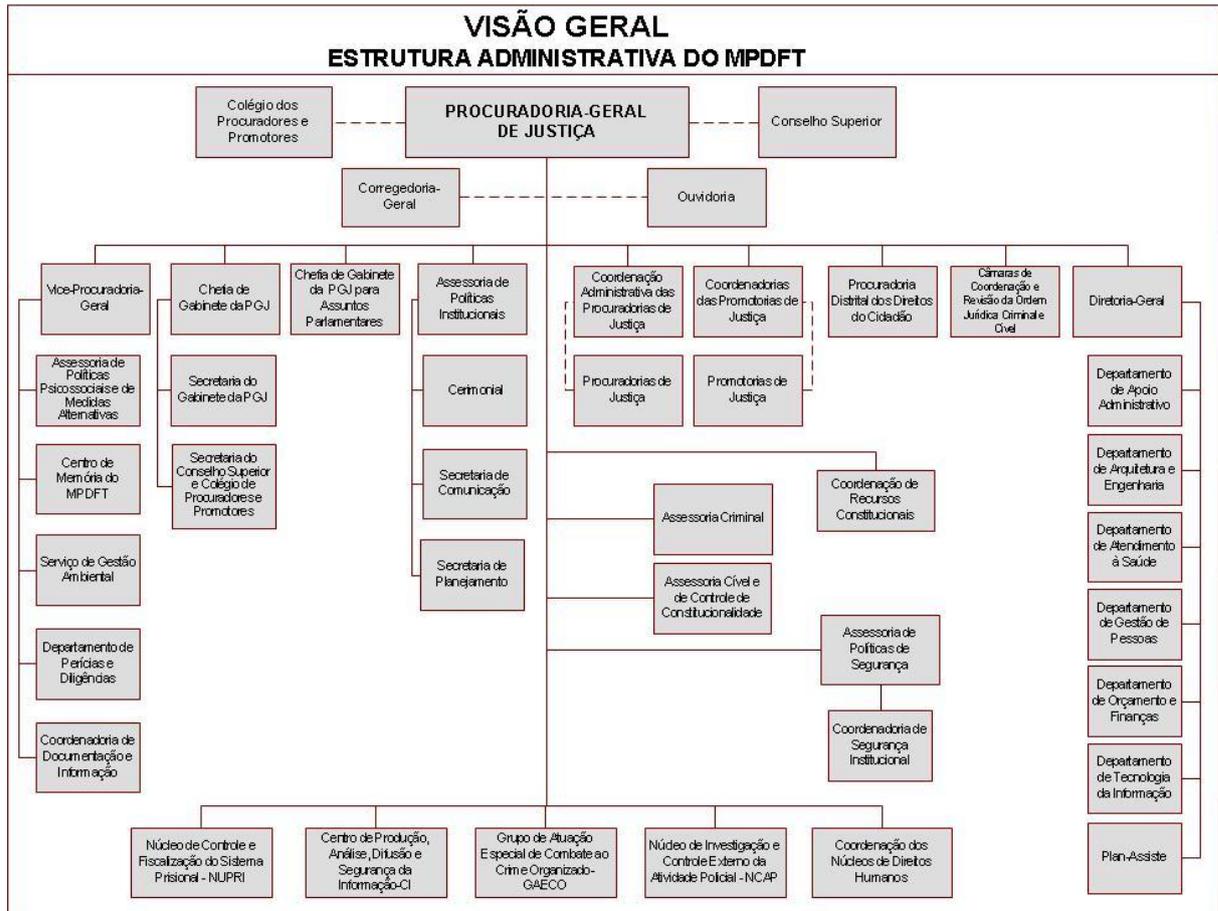


Figura 4: Organograma MPDFT

Disponível em: <http://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/conhecampdft-menu/organograma-menu/76-procuradoria-geral-de-justica-visao-geral>. Acesso em: abril de 2015

O Ministério Público do Distrito Federal e Territórios, em maio de 2015, possuía 1637 servidores, sendo que 52 trabalhavam no Departamento de Gestão de Pessoas, 15 na Secretaria de Educação Corporativa e 12 na Diretoria Geral (MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO FERERAL E TERRITÓRIOS, 2015).

3.3 População e amostra

Foi abordada uma amostra de conveniência e por acessibilidade na organização de pesquisa. Participaram homens e mulheres, de idade entre 20 e 65 anos, no mínimo com nível médio completo, de cargos e funções variadas, lotados entre o Departamento de Gestão de Pessoas, a Secretaria de Educação Corporativa e a Diretoria Geral. A escolha dessas áreas também foi por conveniência e acessibilidade, seguindo a orientação dada pelo grupo de trabalho do ministério que deu suporte à pesquisa. Foram enviados questionários online a todos os servidores

dessas áreas organizacionais, totalizando 79 profissionais como população do estudo. Ao final da coleta, obtiveram-se 44 casos válidos para análise dos dados. Desses, apenas 16 responderam às variáveis de perfil da amostra, sendo que os demais foram considerados como omissos.

Tabela 1 - Composição da Amostra

Variável	Categorias	Frequência	Percentual	Omissos
Sexo	Feminino	8	50%	28
	Masculino	8	50%	
Faixa Etária	Entre 20 e 29 anos	2	12,5%	28
	Entre 30 e 39 anos	3	18,8%	
	Mais de 40 anos	11	68,8%	
Escolaridade	Ensino médio completo	1	6,3%	28
	Superior incompleto	2	12,5%	
	Superior completo	6	37,5%	
	Especialização (completa ou incompleta)	6	37,5%	
	Mestrado (completo ou incompleto)	1	6,3%	
Cargo	Técnico Administrativo	11	68,8%	28
	Analista Processual	2	12,5%	
	Analista de Gestão Pública	1	6,3%	
	Analista Judiciário	1	6,3%	
	Analista de Orçamento e Planejamento	1	6,3%	
Tempo de trabalho no MPDFT	Menos de 1 ano	1	6,3%	28
	Entre 1 e 3 anos	5	31,3%	
	Entre 4 e 7 anos	2	25,0%	
	Entre 8 e 15 anos	4	25,0%	
	Mais de 15 anos	4	6,3	
Tempo de trabalho no serviço público	Menos de 1 ano	1	6,3%	28
	Entre 1 e 3 anos	4	25,0%	
	Entre 4 e 7 anos	1	6,3%	
	Entre 8 e 15 anos	1	6,3%	
	Mais de 15 anos	9	56,3%	
Lotação	Departamento de Gestão de Pessoas	30	68,2%	0
	Secretaria de Educação Corporativa	11	25,0%	
	Diretoria Geral	3	6,8%	

Fonte: Autor.

A partir da Tabela 1, é possível observar que dos 16 participantes que responderam as questões de identificação, 50% são do sexo feminino e 50% do sexo masculino. A maioria possui a faixa etária superior a 40 anos, totalizando 68,8%. Com relação à escolaridade, 37,5% concluíram o ensino superior, e a mesma quantidade de pessoas possui especialização completa ou incompleta.

Apenas 6,3% possuem apenas ensino médio completo, e a mesma quantidade tem mestrado completo ou incompleto. Quanto ao cargo, 68,8% são técnicos administrativos, seguidos por 12,5% que são analistas processuais. A maior parte dos respondentes, tem entre 1 e 3 anos de trabalho no MPDFT, ou seja, a maioria dos participantes está em estágio probatório. Apesar disso, 56,3% têm mais de 15 anos de trabalho no serviço público, seguido por 25% que têm entre 1 e 3 anos. O Departamento de Gestão de Pessoas foi a área que mais participou da pesquisa, totalizando 68,2% dos 44 participantes.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Foi utilizada a versão do PSM validada para o Brasil (BUIATTI, 2011), conforme o anexo A. O questionário possui 22 itens a respeito da motivação dos servidores no setor público, separados em quatro fatores, são eles:

1. Atração à criação de políticas públicas;
2. Comprometimento com o interesse público;
3. Compaixão;
4. Auto-sacrifício.

Na presente pesquisa, todos os itens foram associados a uma escala de 11 pontos (0 a 10) e de concordância, aonde 0 = discordo e 10 = concordo. As questões foram adaptadas e validadas para o Brasil a partir do questionário de Perry (1996) sobre Medida de Motivação para o Serviço Público (PSM), contendo afirmativas associadas a escala do tipo Likert, para que o participante manifeste seu grau de concordância ou discordância com o que é dito. O instrumento apresentou bons índices de validade e ajuste para o Brasil, conforme mostra a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Comparação das medidas de ajuste do modelo americano e do brasileiro

Modelo	χ^2	Df	p-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	CMIN/DF
M1A	596,15	249	,000	.88	.86	-	-	-	-
M1B	459,793	246	,000	-	-	.815	.067	0,0781	1,842

Nota: M1A – modelos americano / M1B – modelo brasileiro

Fonte: Buiatti (2011, p. 132).

Pode-se observar que o *Normed chi-square* (CMIN/DF) apresentou um valor menor do que 2; o RMSEA apresentou um valor de 0,067; o SRMR apresentou um valor de 0,81. Apesar do CFI não ter apresentado um valor acima do recomendado

(0,90), ficou muito próximo tanto desse valor quanto do valor encontrado por Perry (1996). Os valores do χ^2 e df foram muito próximos e o p -value foi o mesmo para os dois modelos; como o modelo brasileiro apresentou um $p < 0,005$, o índice *normed chi-squared* foi avaliado na análise, visto que o teste de χ^2 é sensível a não normalidade dos dados amostrais.

No estudo realizado por Buiatti (2011) para análise de validação da escala de PSM no Brasil foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas: a análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória. Nessa pesquisa foram utilizados os fatores já pré-determinados por Perry (1996) em seu estudo de construção/validação da escala. Em relação à análise fatorial exploratória, alguns dos índices utilizados foram o KMO e a variância total explicada. A amostra apresentou um valor para o índice KMO (medida de adequação) de 0,852 e a variância total explicada foi de aproximadamente 60,2%. Esses valores apresentaram-se dentro dos parâmetros considerados como significativos. Posteriormente à análise fatorial exploratória, foi realizada a análise fatorial confirmatória, no qual se pode observar que os escores se mantiveram e confirmaram, conforme a Tabela 2.

Quanto à confiabilidade das dimensões, Buiatti (2011) utilizou nessa análise de validação o coeficiente *Alpha de Cronbach* (medida de confiabilidade) que mede a consistência interna dos itens da escala. Os indicadores dessa medida apresentaram resultados diferentes para cada dimensão latente (atração à criação de políticas públicas: 0,551; comprometimento com o interesse público: 0,717; compaixão: 0,723 e auto-sacrifício: 0,762).

A seguir, será apresentada a abordagem metodológica referente aos procedimentos de coleta e análise de dados para a presente pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi aplicado virtualmente por meio de um *survey* auto-administrado. Foi desenvolvida uma versão online em uma plataforma de pesquisa. O link para acesso à pesquisa foi enviado para o público-alvo por meio de endereço de email institucional. Em posse dos endereços de email da amostra, a mensagem foi elaborada e enviada pela pesquisadora. Antes de acessar o questionário, o

respondente foi informado sobre questões éticas de participação na pesquisa, sendo que ele só teve acesso às questões após concordar em participar, portanto, a participação foi voluntária. Em conjunto com integrantes da organização que deram suporte à pesquisa, foi traçada uma estratégia de divulgação do questionário e de sensibilização do público-alvo, antes e durante a coleta de dados, a fim de que a adesão à pesquisa fosse minimamente satisfatória.

Os dados considerados válidos foram coletados em duas etapas. Na primeira, a intenção foi realizar um pré-teste do questionário (o qual não constavam muitas das variáveis de perfil) e uma segunda com o questionário completo. Apenas na segunda etapa puderam responder todas as questões, por isso a grande quantidade de casos omissos.

Os dados foram tratados por meio de estatísticas descritivas, como média, desvio padrão, percentual, frequência e amplitude. Os resultados foram interpretados de acordo com as dimensões de análise das características motivacionais no setor público propostas por Buiatti (2011). As respostas de alguns itens do questionário foram analisadas de forma oposta àquelas respondidas pelos participantes, ou seja, seus resultados foram computados de forma inversa na consolidação dos dados. Essa particularidade não foi informada aos servidores participantes da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo serão analisados e discutidos, à luz da literatura revisada, os resultados obtidos após a aplicação do questionário nos servidores públicos do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

Foram calculadas as médias e desvios padrão das respostas obtidas do conjunto de afirmativas que compõem cada dimensão. É importante ressaltar que aquelas questões que foram feitas com o sentido inverso, já tiveram o valor calculado invertido, ou seja, de dez para zero, de nove para um, assim por diante. Lembrando que quanto mais próximo de dez for a média, maior a importância da dimensão para o participante.

Tabela 3 - Valores mínimo, máximo, média e desvio padrão das dimensões de pesquisa

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Comprometimento com o interesse público	3,4	10	7,65	1,58
Atração à criação de políticas públicas	1,33	10	7,26	2,42
Compaixão	3,63	8,88	6,63	1,31
Auto-sacrifício	1,67	9,5	5,99	1,77

Fonte: Autor.

Observa-se que as dimensões “Comprometimento com o interesse público” e “Atração à criação de políticas públicas” destacaram-se obtendo as maiores médias, 7,65 e 7,26, respectivamente. A dimensão “Compaixão” apresentou uma menor amplitude comparada às outras. Os desvios padrão das quatro dimensões ficaram entre 1,31 e 2,42, o que demonstra uma boa concentração dos resultados. Isto é, há certo consenso entre os servidores participantes da pesquisa.

Conforme Perry (1996), indivíduos que possuem uma visão de mundo mais humanitária tendem a apresentar elevados níveis de PSM, ao contrário dos que possuem uma visão mais individualista. Além disso, de acordo com Buiatti (2007), o PSM está relacionado positivamente com desempenho em organizações públicas. A partir dos resultados apresentados na Tabela 3, pode-se inferir que a amostra dos

servidores públicos do MPDFT possui uma visão de mundo mais humanitária do que individualista e, portanto, isso pode ajudar a promover uma boa *performance* no trabalho. Isso indica que possivelmente o que os motivou a trabalhar no serviço público são questões relacionadas à ética do bem comum, ou seja, valorizam o serviço comunitário e a ajuda ao próximo. Essa idéia corrobora com a do autor Chanlat (2002, p.7), que afirma que o orgulho de fazer parte de uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um forte fator de motivação quando realmente assim vivido.

Segundo Buiatti (2011), um dos fatores que pode motivar o indivíduo a trabalhar no serviço público é acreditar que seu interesse pessoal coincide com o de toda comunidade. Dessa forma, o indivíduo pode desejar participar de processos políticos, demonstrar comprometimento com programas ou políticas públicas pela sua identificação com elas, ou se tornar defensor de algum interesse específico. Pode haver também fatores relacionados às emoções humanas, e são caracterizados pela vontade e desejo de servir aos outros. Além disso, pode haver fatores envolvidos pelo envolvimento e dedicação a uma causa e a um desejo de servir ao interesse público, desde que isso seja percebido. Esses motivos incluem patriotismo, dever e lealdade ao governo. A partir disso, Perry (1996) propôs e desenvolveu uma escala de medida para o PSM, mecanismo para medir a predisposição individual para responder a motivos ligados a instituições públicas, contendo as seguintes dimensões ligadas ao constructo motivação: atração à criação de políticas públicas, comprometimento com o interesse público, compaixão e auto-sacrifício. A seguir será apresentado e discutido os resultados de cada um dos fatores de PSM.

4.1 Comprometimento com o interesse público

A dimensão “comprometimento com o interesse público” foi analisada utilizando cinco questões. Estas questões apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 4 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Comprometimento com o interesse público"

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
------------------	---------------	---------------	--------------	----------------------

Comprometimento com o interesse público	3,4	10	7,65	1,58
--	-----	----	------	------

Fonte: Autor.

A média obtida foi de 7,65, valor este tido como o mais alto dentre as quatro dimensões, sendo considerada a mais importante pelos participantes. A amplitude mostrou o resultado de 6,6 e o desvio padrão de 1,58. Este valor é considerado baixo, demonstrando assim a baixa dispersão das respostas, ou seja, há um consenso entre os servidores participantes da pesquisa quanto à dimensão “Comprometimento com o interesse público”.

Conforme Perry (1996), um dos fundamentos normativos mais comumente identificados para serviços públicos é o compromisso com o interesse público. De acordo com o autor, o desejo de servir à comunidade é apenas uma parte integrante na construção da motivação no serviço público. Ademais, esse resultado está de acordo com a concepção do autor Chanlat (2002), que afirma que não pode haver reflexão sobre motivação no serviço público sem insistir sobre a importância do bem comum. Segundo esse autor, o que fundamenta a ação de utilidade pública é a ética do interesse geral e a defesa da justiça. Acrescenta ainda que não deve haver reflexão sobre a motivação no setor público sem lembrar a importância e o papel que representa a ética do bem comum nesse tipo de trabalho. “A solidariedade está na base do desenvolvimento social e do funcionamento eficaz da economia de um país” (PETRELLA, 1996 apud CHANLAT, 2002).

Na dimensão “Comprometimento com o interesse público”, o item “serviços públicos significantes são muito importantes para mim” obteve a maior média, com 8,32 e desvio padrão 2,46. Enquanto, “eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar”, obteve a menor média, com 6,75 e desvio padrão 2,64. Esses valores de desvio padrão apesar de não serem baixos, ainda estão dentro de um limite aceitável. A proximidade dos valores da maior e menor média da dimensão mostra quanto essa característica é presente nos participantes da pesquisa. Dessa forma, esse resultado sugere a relevância significativa dos serviços públicos para os servidores do MPDFT e sua relativa percepção de que cooperam com o interesse público não tendo foco apenas nos interesses pessoais. Esses resultados corroboram a hipótese dos autores Perry (1996) e Chanlat (2002) na medida em que prescrevem que a percepção de

utilidade social do trabalho pode estar na essência do que motiva as pessoas a se tornarem servidores públicos.

4.2 Atração à criação de políticas públicas

A dimensão “Atração à criação de políticas públicas” foi analisada utilizando três questões. Estas questões apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 5 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Atração à criação de políticas públicas"

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Atração à criação de políticas Públicas	1,33	10	7,26	2,42

Fonte: Autor.

O resultado referente à característica dessa dimensão obteve média 7,26, amplitude de 8,67 e desvio padrão 2,42. Embora o desvio padrão não seja baixo, ainda está dentro de um limite aceitável. Isso demonstra que ainda existe certo consenso entre os servidores participantes da pesquisa quanto a dimensão “Atração à criação de políticas públicas”.

De acordo com Kelman (1987 apud Perry, 1996), o motivo racional que atrai as pessoas ao serviço público é a oportunidade de participar da formulação de políticas públicas. Segundo Perry (1996), a atração para formulação de políticas públicas pode influenciar na imagem do indivíduo, no sentido de ele acreditar que é importante. Aparentemente, isso também é realidade no caso do MPDFT, posto que os participantes da pesquisa expressam a percepção de que se sentem motivados em realizar suas funções na medida em que se sentem importantes na manutenção de políticas públicas.

Nessa dimensão, o item “a palavra ‘política’ é um palavrão”, obteve média 8,23 e desvio padrão 2,718. Ao passo que “A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai” a média foi 5,93 e o desvio padrão 3,447. Apesar da elevada média da primeira afirmação, e moderada da segunda, os resultados não foram precisos em razão dos valores elevados dos desvios padrão. Isso significa que o grau de dispersão das respostas foi alto, ou seja, as opiniões dos servidores

participantes da pesquisa foram bem controversas quanto a esses itens. Pode-se deduzir, portanto, que alguns servidores não se sentem motivados a trabalhar no serviço público por essas questões. As razões que levam as pessoas a se sentirem motivadas para trabalhar no serviço público são diversas. Há casos que podem prevalecer além de fatores sociais e altruístas, mas também questões instrumentais como, por exemplo, salário, estabilidade e status.

4.3 Compaixão

A dimensão “Compaixão” foi analisada utilizando oito questões. Estas questões apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 6 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Compaixão"

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Compaixão	3,63	8,88	6,63	1,31

Fonte: Autor.

A média obtida dessa dimensão foi de 6,63, a amplitude mostrou o resultado de 6,6 e o desvio padrão de 1,31. Este valor é considerado baixo, demonstrando assim a elevada homogeneidade das respostas, ou seja, há um consenso entre os servidores participantes da pesquisa quanto à dimensão “Compaixão”.

Frederickson e Hart (1985) sugerem que o “patriotismo benevolente” é o principal fator motivador dos servidores públicos, sendo definido como o amor extensivo por todas as pessoas dentro das nossas barreiras políticas e o imperativo de que devem ter protegidos todos os direitos básicos garantidos a elas pelos documentos competentes. O termo “patriotismo benevolente” é denominado como “compaixão” por Perry (1996). Embora os autores Frederickson e Hart (1985) argumentam que esse termo representa uma posição moral, ele também pode ser entendido como um estado emocional (PERRY, 1996).

As afirmações “para mim, patriotismo inclui ver o bem estar dos outros” e “fico comovido quando vejo pessoas em necessidade” foram as que possuíram as maiores médias dentre todas as dimensões, ou seja, foram os itens considerados mais importantes pelos participantes da pesquisa. As médias foram 8,43 e 8,41 e os

desvios padrão 2,128 e 2,027, respectivamente. Estes valores demonstram uma dispersão relativamente baixa das respostas. Pode-se dizer então, que para os servidores do MPDFT, compreende-se patriotismo como a necessidade de garantir direitos básicos a todos os indivíduos, conforme havia dito os autores Frederickson e Hart (1985). A afirmação “existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas” obteve média 2,89, a menor dentre todas as dimensões. O desvio padrão foi 2,696. Este resultado indica uma dispersão relativamente alta, porém ainda está dentro de um limite considerado aceitável. Dessa forma, é possível afirmar que uma parte considerável dos participantes aprova os programas públicos sem haver retificação.

4.4 Auto-sacrifício

A dimensão “Auto-sacrifício” foi analisada utilizando seis questões. Estas questões apresentaram os seguintes resultados:

Tabela 7 - Valores mínimo, máximo, médio e desvio padrão da dimensão "Auto-sacrifício"

Dimensões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Auto-sacrifício	1,67	9,5	5,99	1,77

Fonte: Autor.

A média obtida foi de 5,99, valor este tido como o mais baixo dentre as quatro dimensões. A amplitude mostrou o resultado de 7,83 e o desvio padrão de 1,77. Este valor é considerado baixo, demonstrando assim a elevada homogeneidade das respostas, ou seja, há um consenso entre os servidores participantes da pesquisa quanto à dimensão “Auto-sacrifício”.

Segundo Buiatti (2007, p. 48), a dimensão “Auto-sacrifício” refere-se “ao desejo de substituir a recompensa material pelo serviço prestado ao próximo”. Ou seja, o sucesso pessoal fica em segundo plano quando se trata de fazer a diferença na sociedade. Perry (1996) exemplifica esse aspecto a partir de uma frase dita por Kennedy, ex-presidente dos Estados Unidos, pois segundo o autor, ilustra bem esse conceito: “*Não pergunte o que o seu país pode fazer por você e sim o que você pode fazer pelo seu país*”. O auto-sacrifício é um dos motivos afetivos que pode

atrair o indivíduo ao serviço público, isto é, o motivo está estabelecido na emoção humana e é caracterizado pela vontade e desejo de servir aos outros (BUIATTI, 2011).

O item “eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela” obteve 7,09 de média, a maior dentre as afirmações dessa dimensão. O desvio padrão foi 2,457, o que demonstra uma moderada dispersão dos resultados. Isso mostra que existe ainda certo consenso entre os participantes da pesquisa. Enquanto a questão “eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da comunidade” obteve média 4,86 e desvio padrão 2,707. Posto que este valor não é baixo, ainda está dentro de um limite aceitável. A partir desses resultados, é possível inferir que parte considerável dos servidores participantes da pesquisa entende que é dever retribuir o que a sociedade lhe oferece, mas consideram o sacrifício injustificável. Ou seja, para eles a devolução deve ser justa não implicando em grandes renúncias ou privações em favor da comunidade.

Desse modo, espera-se ter apresentado os resultados obtidos e discutido os mesmos à luz da literatura da área. A seguir, serão apresentadas as conclusões da pesquisa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A motivação é um fenômeno relevante para a Gestão de Pessoas, sendo considerado um importante recurso para elevar o grau de desempenho dos colaboradores. Estudar e trabalhar com o tema motivação, mais especificamente no serviço público, é um desafio importante, tendo em vista a complexidade e a subjetividade envolvida no assunto.

Perry (1996) desenvolveu uma ferramenta de escala de Motivação para o Serviço Público (PSM) com a intenção de medir as características motivacionais dos trabalhadores. Buiatti (2011) validou essa escala no contexto brasileiro. Com base no trabalho desta autora, foi possível concluir que a escala de PSM possui boa validade geral de constructo, podendo, dessa maneira, ser utilizada nos estudos a respeito desse conteúdo no país.

O objetivo desta monografia foi analisar as características motivacionais de uma amostra de servidores do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios a partir da escala PSM. O perfil identificado revelou o “Comprometimento com o interesse público” e a “Atração à criação de políticas públicas” como as principais características desses profissionais, respectivamente. O presente estudo indica que, no geral, os trabalhadores participantes da pesquisa possuem uma visão de mundo mais humanitária do que individualista, o que os tornam mais motivados para trabalhar no serviço público. Além disso, tendem a possuir um bom desempenho organizacional em função das suas características motivacionais.

É importante destacar as limitações do estudo. No que tange ao tamanho limitado da amostra, é pertinente registrar que ela se deu devido à recusa de alguns trabalhadores da organização em participar do estudo, o que dificulta a obtenção de resultados amplos e generalizáveis. Além disso, a presente pesquisa é descritiva, tendo como objetivo primordial apenas a descrição das características da amostra. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa quantitativa, na qual se predomina métodos estatísticos, o que também pode ser considerado um limite.

Como contribuição para uma agenda de estudos futuros, sugere-se que sejam realizadas pesquisas correlacionais, procurando explorar relações que possam existir entre variáveis. Além disso, recomenda-se utilizar amostras maiores e trabalhar com outras organizações, podendo ser dar em esferas federal, estadual

e/ou municipal. Propõe-se também utilizar o método quali-quantitativo, de modo que consiga agrupar os aspectos de ambas as perspectivas.

Por fim, este trabalho conseguiu trazer importantes contribuições para o tema motivação, tendo mapeado as características motivacionais dos servidores públicos do MPDFT, o que pode ser utilizado em futuros programas de motivação. Além disso, o constructo da escala de PSM proposto por Perry (1996) pode ter resultados agregados à sua investigação empírica. Acredita-se que a análise teórica e empírica aqui apresentada possa servir como referência para estudos posteriores no intuito de identificar perfis motivacionais importantes para a organização, especialmente pública, levando em conta as especificidades de cada caso.

REFERÊNCIAS

AGNELO, J. D.; SILVA, G. J. **Motivação do setor Público Municipal**. Disponível em: <http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_setor_publico_municipal.pdf> Acesso em: 16 de abril de 2015.

ALDERFER, C. P. **An empirical test of a new theory of human needs**. Organizational Behavior and Human Performance, 4:142-75, 1969.

ALMEIDA, IR; TEIXEIRA, MLM; MARTINELLI, DP. **Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, mar./abr., 1993.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARATA, Susana Perestrelo Jónatas dos Santos. **Gerir a motivação de trabalhadores numa organização pública**. 2013, 61 p. (Trabalho final de Mestrado, relatório de estágio) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2013.

BERGAMINI, C. Whitaker. **Motivação**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>>. Acesso em: 07 mai. 2015.

BRUNELLI, Maria da Graça Melo. **Motivação no serviço público**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA em gestão pública da Faculdade IBGEN. Porto Alegre. Junho de 2008.

BUIATTI, Carolina Lasmar. **Validação da escala de PSM - Public Service Motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-25072007-141319/>>.
Acesso em: 20 de março de 2015.

BUIATTI, C. L.; SHINYASHIKI, G. T. **Gestão de RH no Setor Público**: validação da escala de PSM – Public Service Motivation. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, v. 3, n. 1, 2011.

CARVALHO, Guilherme Braz de. **Motivação para o Serviço Público (PSM) no Instituto Nacional de Criminalística**. 2012. Disponível em:<
http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10087/merged_documento_4.pdf?sequence=1> . Acesso em: 13 de abril de 2015

CARVALHO, Hamilton Coimbra. **Serviço público**: o cemitério da motivação?. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza: Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. – 1. Ed. – São Paulo: FIA/USP, 2014.

CHANLAT, J.-F. **A caminho de uma nova ética das relações nas organizações**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 3, p. 68-73, 1992.

CHANLAT, J.-F. **O gerencialismo e a ética do bem-comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In *Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, 2002.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento Humano em Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

CORTES, L. L. **Aspectos que contribuem para a construção do contrato psicológico de indivíduos que ingresam em empresas do setor público**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração da PUC-Rio, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2005.

DAVIS, K. **Human behavior at work**. New York, McGraw-Hill, 1972.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FREDERICKSON, H. G., HART, D. K. **The public service and the patriotism of benevolence**. *Public Administration Review*, v. 45, p. 547-553, 1985.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público**. 2014. Disponível em: < <http://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>> Acesso em: 01 de outubro de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KANFER, R. **Work motivation: new directions in theory and research**. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v.7, 1992.

KLERING, L. R. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul, 2004**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3930>>. Acesso em: 25 de março de 2015.

LANDY, F. & TRUMBO, D. **Psychology and work behavior**. Homewood, 111. Dorsey, 1980

LATHAM, G. P. **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)**. p.376. Sage Publications, Inc, 2006.

LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de Motivação para novos funcionários do Setor Público: Estudo de Caso no BNDES**. Rio de Janeiro. EBAPE, 2012. Disponível em:<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vers%C3%A3o%20Biblioteca.pdf?sequence=1>> Acesso em: 16 de abril de 2015.

LOCKE, E. A. **The motivation to work: What we know**. *Advances in Motivation and Achievement*, ed. 10, p.375–412, 1997.

LOCKE, E. A.; LATHAM, P. G. **Work Motivation and Satisfaction: light at the end of tunnel**. *Psychological Science*, v.1, p.240-46, 1990.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LOPES, M. C.; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, v. 39, n. 1, p. 62-75, jan/fev/mar. 2005. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2004. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1116>. Acesso em: 20 de março de 2015.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York, Harper & Row, 1954.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2000). **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princenton, NJ, Van Nostrand, 1961.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
_____. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MORIN, E. M. **Os Sentidos do Trabalho**. RAE: Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. Ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública Brasileira Entre o Gerencialismo e a Gestão Social**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v.45, nº.1, p. 36-49, 2005.

PEREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho**: abordagens teóricas. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, dez. 1990. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 março 2015

PERRY, J. L. **Measuring Public Service Motivation** : An Assessment of Construct Reliability and Validity. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos & Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

ROBBINS, Steplen P, **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Elia Francisca. **A influência da motivação do serviço público na percepção de qualidade em atendimento**: o caso do centro de saúde nº 02 de Brazlândia-DF. Brasília. PNAP, 2015. Disponível em:<
http://bdm.unb.br/bitstream/10483/9900/1/2015_%C3%89liaFranciscaDosSantos.pdf
> Acesso em: 5 de abril de 2015.

SCELSA, Bianor C. e COSTA, Frederico Lustosa da. **Mudança Organizacional do Setor Público**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, pag. 82 a 106, nov/1990, jan./1991

SCHIKMANN, Rosane. In: ENAP **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

SOBRAL, Filipe; ALKETA Peci, **Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, 1.ed. São Paulo : Pearson Prentice-Hall, 2010.

SOUZA, E. **Motivação para o Trabalho**: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VERGARA, SC. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, Carolina Belli et al. **Motivação na Administração Pública**: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.Revista ADMpg Gestão Estratégica, vol. 4, nº1, 2011.

VROOM, V.H. **Work motivation**.New York: John Wiley & Sons, 1964.

ANEXO – Questionário para aplicação

Questões de Medida de Motivação para o Serviço Público

Prezado colaborador,

Essa pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB. Do ponto de vista do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT), os resultados poderão ser importantes para compreender o que motiva seus servidores a trabalhar no serviço público brasileiro. O tempo de resposta ao questionário varia de 10 a 20 minutos.

Antes de começar, muito importante:

- * Responda de maneira sincera às afirmativas apresentadas. Não há respostas certas ou erradas.

- * Não é necessário se identificar. Nenhum questionário será identificado individualmente pelo sistema.

- * Responda a todos os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.

- * A confidencialidade de suas respostas está garantida.

- * O questionário, assim como seu banco de dados, estão hospedados fora da organização, sob responsabilidade e acesso exclusivos da equipe da UnB.

- * Os resultados serão tratados de forma agrupada entre todos os respondentes e exclusivamente pela equipe da UnB, apenas para fins de diagnóstico.

- * Nenhum dado ou resultado da pesquisa será utilizado para qualquer fim a não ser o de trabalho de conclusão de curso ora citado.

- * O relatório final da pesquisa, com os resultados consolidados e discutidos, será disponibilizado para a organização e sua divulgação integral será fortemente recomendada.

- * A participação é voluntária. A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.

* A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para a organização.

Caso haja dúvidas, entre em contato pelo e-mail: pesquisa.tcc.unb@gmail.com

Leia atentamente cada afirmativa e avalie o quanto você concorda ou discorda, tendo em vista o que você pensa sobre o que está sendo afirmado. 0 = discordo e 10 = concordo.

Atração à criação de políticas públicas

1. A palavra “política” é um palavrão. (*inversa*)
2. A negociação, a troca, da criação de políticas públicas não me atrai. (*inversa*)
3. Eu não ligo para os políticos. (*inversa*)

Comprometimento com o interesse público

1. Eu tenho dificuldades em me interessar por aquilo que está acontecendo na minha comunidade. (*inversa*)
2. Eu contribuo para a minha comunidade sem me preocupar com vantagens pessoais ou meu próprio bem-estar.
3. Serviços públicos significantes são muito importantes para mim.
4. Eu preferiria ver os políticos fazerem o que é melhor para toda a comunidade mesmo que isso ferisse meus interesses.
5. Eu considero o serviço público minha obrigação cívica.

Compaixão

1. Raramente fico comovido pela situação dos desprivilegiados. (*inversa*)
2. A maioria dos programas sociais é muito importante para serem extintos.
3. Fico comovido quando vejo pessoas em necessidade.
4. Para mim, patriotismo inclui ver o bem estar dos outros.
5. Eu raramente penso sobre o bem estar de pessoas as quais eu não conheço pessoalmente. (*inversa*)
6. Eu sou constantemente lembrado, pelos eventos diários, sobre como somos dependentes uns dos outros.
7. Eu tenho pouca compaixão por pessoas em necessidade que não estão dispostas a dar um primeiro passo para se ajudarem. (*inversa*)

8. Existem poucos programas públicos que eu apoio sem ressalvas. (*inversa*)

Auto-sacrifício

1. Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que meu sucesso pessoal.
2. Muito do que eu faço é para uma causa maior do que eu mesmo.
3. Servir aos cidadãos me daria uma boa sensação mesmo se eu não fosse pago para isto.
4. Eu sinto que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que elas ganham dela.
5. Eu sou uma das raras pessoas que arriscaria perder para ajudar ao outro.
6. Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios para o bem da sociedade.

Sexo: Feminino () Masculino ()

Idade: Menos de 20 anos () Entre 20 e 29 anos () Entre 30 e 39 anos () Mais de 40 anos ()

Escolaridade: Ensino médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Especialização (completa ou incompleta) () Mestrado (completo ou incompleto) () Doutorado (completo ou incompleto) ()

Cargo: Técnico administrativo () Analista de orçamento e planejamento ()
Analista de gestão pública () Analista processual () Analista judiciário ()

Tempo de trabalho no MPDFT: Menos de 1 ano () Entre 1 e 3 anos () Entre 4 e 7 anos () Entre 8 e 15 anos () Mais de 15 anos ()

Tempo de trabalho no serviço público: Menos de 1 ano () Entre 1 e 3 anos ()
Entre 4 e 7 anos () Entre 8 e 15 anos () Mais de 15 anos ()

Onde você trabalha?: Departamento de Gestão de Pessoas () Secretaria de Educação Corporativa () Diretoria Geral ()