

# Motivação e gestão de pessoas no setor público

*Motivation and people management in the public sector*

Giovani Domingos BERALDO<sup>1</sup>, Luiz Antônio Antunes TEIXEIRA<sup>1</sup>, Mário Teixeira REIS NETO<sup>1</sup>.

(1) Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis. Belo Horizonte – MG, Brasil.

**Autor correspondente:**

Giovani Domingos Beraldo

E-mail: giovanipuc@yahoo.com.br

Endereço: Rua coluna, 340.

Belo Horizonte – MG. CEP: 31920-500. Brasil

**Conflitos de interesses:** Os autores deste artigo declaram que não possuem conflito de interesse de ordem financeiro, pessoal, político, acadêmico e comercial.

**Agradecimentos:** Agradeço a DEUS por estar vivo neste momento, presenciando a publicação de mais uma pesquisa tão importante para população e por estar sempre guiando os meus caminhos. E também ao meu orientador, professor Mário Teixeira Reis Neto, que tornou possível a realização deste trabalho, incentivando e motivando na busca do conhecimento.

**Recebido:** 26/11/2020

**Revisado:** 09/03/2021

**Aceito:** 15/03/2021

**Editor de Seção:**

Dr. Sérgio Gomes da Silva

**Afiliação do Editor:**

Centro Universitário

UNIFAMINAS e Hospital

do Câncer de Muriaé –

Fundação Cristiano Varella.

### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a motivação de um colaborador em uma organização, nacional ou internacional, com enfoque nas condições de estímulo dos servidores no contexto da administração pública. Ademais, serão apresentadas as contribuições de gestão de pessoas na implantação e no funcionamento de um setor de compras em um centro de serviços compartilhados independente.

**Palavras-chave:** Administração pública; motivação; comportamento; gestão de pessoas; satisfação; setor público; controle de gestão; desempenho; certificado ocupacional de competência.

### **Abstract**

*The purpose of this article is to demonstrate the motivation of an employee in an organization, national or international, with a focus on the conditions for stimulating employees in the context of public administration. In addition, people management contributions will be presented in the implementation and operation of a purchasing sector in an independent shared services center.*

**Keywords:** *Public administration; motivation; behavior; people management; satisfaction; public sector; management control; performance; occupational certificate of competence.*

## 1 Introdução

O presente artigo tem por objetivo examinar a motivação e seus fatores que influenciam na satisfação de um colaborador em executar o seu trabalho em uma organização e, conseqüentemente, servir de estímulo para o mercado e ocasionando um aumento na produtividade do setor. Além disso, demonstrar a contribuição do setor de gestão de pessoas nesses efeitos motivacionais, o qual cria e dissemina vantagens, benefícios, *status* perante a sociedade referente àquele ambiente de trabalho e respeitando o regime jurídico estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e o regime estatutário. E, para melhor compreensão, apresentaremos alguns casos importantes para possibilitar tal entendimento.

O artigo 37, da Constituição Federal de 1988, organizou as instituições administrativas públicas brasileiras. Sendo assim, administração pública foi conceituada como a busca de potencialização da eficiência pública, ou seja, a gestão do poder visando sempre um serviço efetivo (RIBAS; MEZA, 2018). Antes da Constituição, as formas de ingresso eram diversificadas, e os empregados entravam como funcionários de confiança ou por outros meios. Sendo assim, a partir daí foi regularizado e constituído o ingresso via concurso público. Para isso acontecer, devem ser respeitados os princípios da administração pública, que são analisados pela equipe de recursos humanos.

Neste contexto, o Estado passou a ser responsável pela criação do processo de seleção do servidor público, bem como a forma jurídica pela qual os cidadãos são vinculados ao Estado e os meios que geram esse compromisso. Sendo assim, o servidor passou a ter um papel importante nas tomadas de decisões do Estado, e a sua introdução é fruto do trabalho do setor de gestão de pessoas (GUIMARÃES; MARCONI, 2017).

Neste sentido, a forma sob a qual o cidadão é contratado pode motivá-lo ou não. Dependendo do regime de contratação, um servidor público pode sobressair-se mais que outro. Além do mais, dependendo do local de trabalho, um servidor celetista, em determinados casos, pode se sentir lesado em relação a um estatutário e se sentir desmotivado para executar sua função.

Nessa perspectiva, a motivação é precedente à satisfação do trabalho, pois a contribuição de cada indivíduo vai depender da forma que o seu gestor almejar para seu setor. Ou seja, dependendo do local, o cidadão é estimulado a produzir mais e ampliar o seu conhecimento do trabalho. Sendo assim, o

empregado pode se sentir satisfeito e, conseqüentemente, isso pode gerar o sentimento de motivação (BIZARRIA et al., 2018). Neste cenário, nota-se que o desenvolvimento corrobora com a organização, evita a evasão. O profissional qualificado estimula os envolvidos para a excelência da empresa. Com esse intuito, pressupõe-se um crescimento de pensamentos entre as partes, minimizando as diferenças e necessidades.

Ademais, conforme informações supracitadas, o reflexo dessa gestão estimula a motivação dos indivíduos, melhorando a prestação de serviços para a população.

## 2 Desenvolvimento

Um indivíduo pode apresentar comportamento que possivelmente estará atrelado à forma em que foi motivado e ter o seu desempenho de forma voluntária e intangível. A performance é compreendida como sendo uma disposição exaltada e guiada por metas pessoais, em que o indivíduo realiza um esforço para atingir determinado objetivo (GARRIDO; MENDONÇA; SILVEIRA, 2018). A motivação poderá ser uma resposta para as carências psicológicas e pessoais, passando a influenciar no comportamento da pessoa (RIOS et al., 2020). Em função disso, estudaremos os fatos evolutivos das técnicas, práticas de administração e o aperfeiçoamento sobre comportamento organizacional nos exemplos infracitados.

A satisfação no trabalho tem afinidade com algumas ações emocionais de cada indivíduo; entre estas estão: a motivação, o comprometimento organizacional, o envolvimento com o trabalho, satisfação com a vida e saúde mental. Estes são importantíssimos para a implementação de um projeto, pois exprimem um contexto emocional agradável, decorrente da estimativa do ambiente de trabalho ou das expectativas obtidas pelo trabalhador. Além do mais, a motivação do colaborador tem consequência indireta na satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. As atitudes, comprometimento e outros advindos pormenorizados não decorrem exclusivamente do cooperante ou da organização isoladamente, mas, sim, das analogias entre os dois. Enfim, a satisfação no trabalho está negativamente referida com o absentismo, rotativismo e estresse. (SANGMOOK, 2012)

### 2.1 Conceções introdutórias

Para começar nossa análise, é importante frisar que, no ramo público, para se ter segurança, é necessário seguir as leis.

Com isso, utilizam-se alguns critérios, evitando desacertos, os quais, acompanhando essas normas, causam satisfação nos bons agentes e, conseqüentemente, o sucesso desse trabalho concebe a motivação. Não há como negar que o indivíduo deverá ter em mente noções de Direito Administrativo.

O Direito Administrativo é uma subdivisão do direito público e encontra-se intimamente correlacionado com o Direito Constitucional e dele sofre grande influência e força a adoção de alguns critérios para sua conceituação (DUARTE, 2009). Além do mais, é um agrupado de leis administrativas (regulamento, decretos, leis), aplicável em determinada circunstância. Outro aspecto a ser considerado, de acordo com o critério dos serviços públicos, é a disciplina jurídica que regula a instituição e a atividade do Estado para o cumprimento de seus fins.

## 2.2 Função administrativa do Estado

O exercício administrativo envolve as obrigações do Estado, ou das pessoas que respondem em seu nome, seguindo corretamente, nos fatos reais, as ordens normativas, de forma individual ou geral, para concretização dos fins públicos, sob regimento de direito público, por circunstância de atos e preceitos internos, bem como externamente pelo legislativo e atos reversíveis pelo judiciário, de acordo com o autor Mazza (2013).

### 2.2.1 Os princípios da administração pública

Segundo Mazza (2013), o direito administrativo brasileiro não é codificado. É disciplinado pelo artigo 37 da Constituição Federal de 1988, por leis e diplomas normativos diversos. A LEI MAGNA, por sua vez, é inspirada e norteadas por vários princípios, fontes secundárias do Direito como todo. A seguir, estão elencados aqueles que concernem a Administração Pública.

**Princípios da legalidade** – Exibem a sujeição da Administração Pública ao interesse público. O exercício da função administrativa não pode ser regulado pela escolha da gestão ou dos colaboradores públicos, mas deve, obrigatoriamente, respeitar a vontade da lei. Diferentemente da administração privada, em que é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe.

**Princípios da impessoalidade** – Instituem uma obrigação de neutralidade no amparo da conveniência pública, impossibilitando distinções e regalias impropriamente isentadas as individuais no desempenho dos cargos administrativos, bem

como impedem que o administrador público se valha de condutas que realizem a sua promoção pessoal, desvirtuando-se da finalidade pública.

**Princípios da moralidade** – A moralidade administrativa diferencia-se da moralidade comum. O princípio legal da moralidade administrativa recusa estabelecer a incumbência de assistência à moral comum atual na comunidade, mas exige respeito a padrões éticos, de boa-fé, decoro, lealdade, honestidade e probidade incorporados pela prática diária ao conceito de boa administração. Mais ainda, o agente deverá diferenciar o bem do mal, o honesto do desonesto, entre outros.

**Princípio da publicidade** – Tem a incumbência de disseminar os atos administrativos. Tal princípio encaixa-se num contexto geral de livre acesso dos indivíduos a informações de seu interesse e de transparência na atuação administrativa. Sendo assim, processos, contratos e outros são divulgados para adquirirem validade universal e eficácia jurídica.

**Princípio da eficiência** – Refere-se a uma das colunas da Reforma Administrativa que buscou efetuar o tipo de gestão pública voltada para um controle de resultados na atuação estatal. O teor jurídico do princípio da eficiência envolve estabelecer à Administração a buscar as mais admissíveis realizações em regra da aplicação da lei.

### 2.2.2 Atitude na administração de recursos humanos na gestão pública

A ausência de uma política de recursos humanos mais específicos para o Estado, na legislação do país, apresenta a fraqueza referente ao suporte junto aos servidores. Além do mais, o trabalho do servidor público, por ser mais protecionista, diferencia-se dos demais setores no mercado. Assim, para evitar formas paternalistas, cooperação, conchavos políticos, foram levantadas várias dúvidas ao longo do tempo com intuito de organizar esse setor.

Com o início da Constituição de 1988, algumas divergências foram descobertas no que diz respeito à administração de recursos humanos. Segundos os autores Vieira et al. (2011), por meio da institucionalidade do Regime Jurídico Único, Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, deu-se o começo do procedimento de padronização do tratamento a todos os empregados da administração direta e indireta. Em função disso, delimitou-se o acesso ao concurso público, sendo que poderiam ser usados outros formatos de seleção que tornariam

mais flexível o recrutamento de indivíduo sem possibilitar o retorno do clientelismo patrimonialista, ou seja, que concebia um agrupamento de famílias inteiras trabalhando numa mesma instituição. Além do mais, estes contribuíram para restrição à capacidade operacional do governo, ao passo que esse formato dificultaria novas seleções em curto prazo.

### 2.2.3 Gestão de pessoas na esfera pública

De acordo com os autores Vieira et al. (2011), a sociedade brasileira vem sofrendo constantes modificações nas últimas décadas, fazendo com que crenças e valores sofram transformações numa velocidade cada vez maior e, por outro lado, tornando-se um estímulo que afeta todos os profissionais que atuam na organização, todos aqueles que têm subordinados ou que conservam forte relacionamento funcional com grupo de pessoas. Ao contrário disso, já aos órgãos de recursos humanos nas organizações públicas têm cabido mais as acessíveis tarefas de admitir, registrar legalmente, remunerar, controlar e, quando imprescindível, penalizar os servidores. Entretanto, é vital que essa concepção comece a ser revista pelos líderes dessas estruturas, pois com o progresso das técnicas e práticas de gestão e o grande aprimoramento das teorias sobre conduta organizacional, a ação da área de Recursos Humanos necessita ser cada vez mais direcionada para a atração, fixação, motivação, treinamento, desenvolvimento e encaminhamento de pessoas.

### 2.2.4 Gestão de pessoa no sucesso de um novo setor

Decerto, para melhor esclarecer a importância das informações ditas acima, foi escolhido o setor Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como referência de motivação para alcançar o sucesso. Sendo assim, a essência dos acontecimentos do setor se dá na implementação, pois o funcionamento depende do entrosamento de múltiplos setores. Ou seja, para o êxito deste, é necessário ter comprometimento da liderança, interação entre as pessoas, cultura, um bom projeto de reengenharia e um sistema de tecnologia avançada de fácil remanejo. Logo, para este acontecimento, é preciso ter um bom capital humano, resultado do trabalho dos itens sobreditos, ao passo que normalmente uma mudança poderia causar resistência, desconfiança, desmotivação, desacordo entre as pessoas e outros, conforme Affonso e Martins (2010). Além do mais, os autores advindos para um CSC muitas vezes contribuem em uma estrutura não padronizada, a qual possivelmente tem um desvio de foco, conforme Mello e Rodrigues (2014). Desta

forma, o setor de gestão de pessoas é o responsável pelo sucesso da implementação, pois possui a função de escolher pessoas motivadas para um projeto novo, com habilidade, criatividade e conhecimento no segmento e ainda manter a motivação dos indivíduos não selecionados para manutenção dos seus trabalhos.

### 2.3 A motivação dos servidores públicos no exterior

De acordo com o artigo dos autores Kilkon e Han (2013), foram feitos estudos, nos quais se distinguem as motivações de trabalho entre os setores públicos e privados na China. Conseqüentemente, os resultados foram positivos em relação às empresas públicas, ainda mais tratando-se de um país que é uma República Socialista e governada pelo Partido Comunista Chinês. Não há como negar que os jovens universitários são motivados a ingressar no serviço público, sendo influenciados pela estabilidade e status perante a sociedade. Acrescenta-se a isso, o fato de vários familiares que trabalham no serviço público servirem de ferramenta motivadora. Dessa forma, a pesquisa sugeriu que a chance de benefício para sociedade é o motivador mais importante para o serviço, em comparação com o salário, que não é um fato motivacional tão forte.

Outro fator importante é que os cargos do setor público são classificados como de alto prestígio e status social maior que os da iniciativa privada. No contexto deste artigo, a alta popularidade de emprego público na China resulta em menor atenção aos temas de motivação do serviço público. No entanto, como as mudanças na economia refletiram rapidamente na expansão do setor privado, o governo chinês teve dificuldades no recrutamento de estudantes competentes para esse setor.

Outro aspecto a ser considerado e monitorado é que, se o setor privado começar a fornecer um salário mais atrativo, os colaboradores passarão a serem mais reverenciados em uma sociedade, e é provável e natural que mais estudantes talentosos migrem para o setor privado.

O autor Manolopoulos (2008) apresentou um artigo com objetivo de identificar o efeito da motivação intrínseca e extrínseca no desempenho do trabalho em organização pública na Grécia. Nesse sentido, ele descreveu que essas necessidades motivacionais são desejos conscientes das pessoas, que podem ser intrínsecas, atividades cuja realização não depende de recompensa aparente, meramente o entusiasmo de executar a tarefa em si, e que estão ligadas aos valores individuais, crenças,

potenciais e o compromisso autossustentado com trabalho. Ou podem ser extrínsecas, que estimulam as pessoas a atingir um resultado concreto, geralmente, por meio de recompensa monetária. Dessa maneira e com base nesses estudos, o autor concluiu que ambas as motivações se inter-relacionam, e resultam do fato de que as perspectivas intrínsecas se relacionam com as oportunidades de responsabilidade, criatividade, reconhecimento, ao passo que as extrínsecas manifestam em destaque a segurança no emprego, incentivos financeiros e critérios de promoção que influenciam na melhora do desempenho.

Os pesquisadores Park e Rainey (2012) avaliaram os efeitos da motivação intrínseca e extrínseca e a comunicação social sobre envolvimento com trabalho, burocracia e eficácia organizacional no setor público; acrescentando-se a isso, o estudo coletou dados sobre os 790 gestores que trabalham em órgãos públicos nos estados de Illinois e Geórgia, nos EUA. O instrumento de pesquisa mediu percepções dos mesmos sobre questões organizacionais, tais como motivação no trabalho, história de carreiras, práticas de contratação, culturas e estruturas organizacionais e também características individuais e da organização. Os resultados apresentaram que a motivação intrínseca é claramente agregada com o envolvimento dos gestores, o equilíbrio dos trâmites e eficácia institucional. Ainda mais, alguns modelos de comunicação organizacional e *mentoring* socialização estão estreitamente arrolados com os resultados, e a comunicação em órgãos públicos oferece melhor independência e ponderação para as mesmas extrinsecamente estimuladas; em função disso, as disposições organizacionais serão mais positivas.

O artigo apresentado por Sangmook (2012) refere-se a uma investigação sobre a teoria que melhor justifica as atitudes do servidor público da Coreia em relação à profissão, tais como satisfação e comprometimento institucional. Essa obra apresentou os testes e análises das hipóteses sobre como a motivação dos servidores influenciam nas atitudes do operacional, e como os colaboradores públicos e a organização fazem a mediação para manutenção da motivação e atitudes no ofício. Em função disso, o autor referiu que o contentamento na função simboliza um estado afetivo encantador ou positivo, resultante da avaliação do ambiente do serviço ou das experiências adquiridas pelo trabalhador. A esse respeito, a satisfação no dever está positivamente correlacionada à motivação, envolvimento com o serviço, o comportamento de

cidadania organizacional, comprometimento corporativo, satisfação com a vida, a saúde mental, e o exercício na ação é dificultosamente pertencente ao absentismo, rotatividade e estresse.

É essencial lembrar ainda que a teoria motivacional no serviço público está relacionada com a ação, atitudes e comprometimento. Para esse pesquisador, os trabalhadores com maior motivação são mais satisfeitos com seus empregos e são comprometidos com a organização. Outrossim, a motivação no serviço público é uma relevante predisposição pessoal que esclarece a apropriação e as maneiras dos contribuintes. Assim, a satisfação é considerada uma consequência da motivação no setor público. A partir desse contexto, a motivação dos funcionários não só tem efeito direto no desempenho no trabalho, mas também tem efeito indireto na satisfação e comprometimento empresarial.

Diante do exposto, apresentado por esses artigos, é possível expressar que existe adaptabilidade entre as características pessoais e as organizacionais das partes envolvidas nesses estudos, entretanto, deverá ter-se cautela ao aplicá-la, uma vez que não se pode generalizar os dados supracitados com as empresas de outros países. Nessas mesmas perspectivas, iremos relatar a motivação dos servidores públicos no Brasil, conforme descrições infracitadas.

#### **2.4 A motivação dos servidores públicos no Brasil**

A motivação é o anseio de fazer altos níveis de força em direção a determinados objetivos organizacionais, influenciados pela habilidade de satisfazer algumas necessidades individuais. Em virtude disso, os autores Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) propõem, em seu artigo, identificar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam na motivação dos funcionários públicos no trabalho. Esse estudo apresentou que o tipo de recompensa influencia a equidade, a expectativa, a instrumentalidade, a avaliação do sistema de recompensas e a valência das recompensas. Ainda mais, chama atenção nessa pesquisa o fato de as pessoas com mais de 36 anos apresentarem níveis maiores de autoeficácia, de percepção de importância das metas, de motivação para o trabalho e de percepção de valência na missão institucional. Isso pode ser explicado ou ser compreensível, vez que, em geral, pessoas mais experientes se sentem mais capacitadas para a realização de determinadas tarefas e, também, para gerar motivação à valência da missão, ou seja, orgulho de pertencer e

exercer atividade pública com sensação de fazer o bem comum. Por conseguinte, o estudo concluiu que as metas e recompensas têm efeitos significativos sobre a motivação dos funcionários do setor público.

Os empregados públicos encontram-se lotados nas esferas da gestão pública direta e indireta, sendo que alguns ficam nos domínios da União, dos estados e dos municípios. Além do mais, esse setor tem uma estrutura pulverizada e diferenciada em vários aspectos, incluindo a cultura organizacional de onde está localizado. Não há como negar que as organizações públicas operam em um ambiente próprio, ambíguo e muitas vezes contraditório, pois devido às constantes mudanças de políticas e colaboradores, tem influência negativa na gestão financeira, com dificuldade em se medir o desempenho e sucesso. Aliado a isso, há uma crença referente aos serviços proporcionados, os quais são considerados como ineficientes, sem qualidade e em escala baixa de quantidade. Em virtude disso e outros fatores, a repartição pública é vista como um local de pessoas preguiçosas ou desesperançosas profissionalmente. Assim, vários colaboradores que trabalham neste setor têm dificuldades de defender a própria classe. Além disso, o local não é aceito como uma ferramenta motivadora, pois muitos adentrados utilizam o setor como um refúgio da falta de oportunidade no mercado e, também, como acesso para outros locais de melhor viabilidade.

Entretanto, algumas áreas desse setor passaram por reformulações e tornaram-se mais competitivas com intuito de dar uma resposta de trabalho positiva à sociedade. Isso ocorreu pelo aumento da concorrência nos serviços, até então exclusivamente estatais. O desafio para os administradores foi introduzir técnicas de recursos humanos e ter em vista atrair e segurar mão de obra especializada para eficácia das organizações, de modo a manter um bom desempenho e considerando as precisões motivacionais dos trabalhadores como recompensa e satisfação.

Enfim, um setor com tamanha importância, que apresenta um CSC em uma organização, poderá sofrer várias implicações e possíveis desmotivações quando, na sua implementação, for desacreditado por algumas lideranças e pela ausência de técnicas padronizadas para seleção. Uma vez que com um recrutamento frustrado, contendo pessoas não preparadas para o posto de trabalho, com o contribuinte desinteressado e com o participante imposto por seus órgãos de origem, possivelmente, será mais difícil obter um gerenciamento

e um clima interpessoal, podendo assim prorrogar o amadurecimento do projeto, conforme Barata e Braga (2017). Neste contexto, a gestão de pessoas tem um papel importante para essa maturação, pois um plano bem desenhado e executado, conforme os princípios de recrutamento e seleção de pessoas, respeitando às técnicas padronizadas de forma independente e com autonomia na decisão do seu resultado para gerar satisfação nos envolvidos e, com isso, possivelmente aumentaria a produtividade, ocasionando um sentimento de motivação.

Por derradeiro, baseado na linha de pensamento supracitado, uma reestruturação no Estado fez com que os colaboradores de um setor de compras de um centro de serviços compartilhados acreditassem que o fato de terem permissibilidade e fácil acesso a suas lideranças acarretavam motivação para continuar trabalhando naquele estabelecimento. Além disso, a liderança da seção mostrava que trabalhar em um setor daquele nível de status de reconhecimento e inovação aperfeiçoava a carreira do cidadão e ampliava o seu conhecimento. Consequentemente, com essa estratégia, a chefia conseguia manter no setor os funcionários mais qualificados e ainda o funcionamento daquela divisão. (BERALDO et al., 2019)

### 3 Considerações finais

Este artigo foi escrito a partir da necessidade de se conhecer quais as condições motivacionais dos servidores, com enfoque nas condições de estímulo dos funcionários no contexto da administração pública. Sendo assim, foi feita uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva buscando aleatoriamente informações em artigos em bancos de dados acadêmicos científicos com temas próximos desse assunto. Os dados utilizados para esse estudo foram selecionados a partir dos conteúdos dos artigos supracitados com intuito de esclarecer o tema que deu início a este trabalho de forma expositiva, podendo, assim, contribuir cientificamente com conteúdo para novas pesquisas e demonstrando como ocorrem a motivação e gestão de pessoas no setor público.

Partindo do estudo realizado, foi possível constatar que a motivação é estimulada por fatores internos. Para isso, os gestores públicos deverão analisar o ambiente cultural e ainda o interesse de participação do colaborador, pois cada indivíduo busca uma oportunidade de realizar as suas potencialidades.

Diante desse cenário, muitas pessoas buscam o seu primeiro emprego por meio do concurso público, ao passo que

as empresas privadas buscam profissionais mais experientes no mercado por um valor mais em conta. A esse respeito, os gestores públicos divulgam um processo de seleção por concurso. Sendo assim, as provas identificam e aprovam os pretendentes que têm noções teóricas para o exercício. Ocorre que tal critério não tem selecionado pessoas efetivamente aptas, uma vez que muitos dos aprovados não têm embasamento técnico para acrescentar à rotina de trabalho na área em que obteve sua aprovação. Em manifesto a isso, os profissionais mais experientes retardam o seu trabalho em nítido descontentamento a tal prática.

Em razão da mora ocasionada, a comunidade passa a fazer crítica referente à vagariedade dos serviços, embora não seja transmitida a eles a realidade vivenciada, pois os mais antigos na profissão oferecem um treinamento técnico para os iniciantes, para que possam ajudar na continuidade da rotina do setor. Em contrapartida, esses ensinamentos oferecem condições estruturais para dar prosseguimento às tarefas existentes da área e favorecem como experiência no currículo do recém-empossado.

Alguns funcionários novatos se destacam no meio profissional e se tornam referência para os outros iniciantes, tornando-se uma ferramenta motivadora. Outros que não se destacam ficam desmotivados e voltam para a iniciativa privada. Por meio desses dados, é possível esclarecer o fato de haver um grande rodízio na iniciativa pública. Assim, com a falta de funcionário e a burocracia, cria-se um concurso público e, sem o preenchimento necessário das vagas ofertadas, os gestores são

obrigados a intervir com novas alternativas profissionais, tais como terceirizados e cargos de confiança.

Enfim, a ideia da motivação no serviço público não é tão discrepante da realidade, é fato que os grandes gestores têm que se conscientizar de que o seu papel é muito maior que desempenhar uma tarefa em troca de benefício financeiro. É fundamental que estejam alinhados pessoalmente com seus objetivos e que seus exemplos sejam vitrine para a sociedade, com intuito de reforçar a imagem do setor público no país.

Por derradeiro, baseado nas informações supracitadas e tendo como pressuposto a necessidade de recrutar funcionários motivados para o setor de compras de um Centro de Serviços Compartilhados, independente (Centro de Compras Compartilhados/Central de Compras Compartilhados) em órgão público, uma solução para compor o quadro de pessoas seria a criação de um concurso público interno, com pessoas lotadas naquela esfera. Entretanto, após essa fase, as escolas das instituições interligadas deveriam lecionar aulas práticas, com materiais já padronizados, com o intuito de garimpar os melhores talentos para esse setor e certificá-los com uma certificação ocupacional de competência. Com isso, possivelmente haveria uma redução na evasão e um aumento na satisfação por parte dos envolvidos e, conseqüentemente, um aumento na produtividade. Além disso, seria interessante um quadro de carreira específico e que os cargos de chefia fossem preenchidos somente por colaboradores certificados, com mais tempo de trabalho e experiência naquele setor, gerando, assim, motivação.

## 5 Referências

AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C. Centro de serviços compartilhados (CSC): impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR*, Umuarama, v.11, n.2, p. 191-212, 2010.

BARATA, J. G.; BRAGA, A. C. B. O **Processo de recrutamento e seleção para o centro de serviços compartilhados do estado de Minas Gerais**: estudo de caso. II Congresso Brasileiro de Políticas Públicas e Gestão Governamental, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil, 2, 2017.

BERALDO, G. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; LIMA, L.C.; LORENTZ, C. N. A gestão de compra no setor público: a

experiência no funcionamento de um centro de serviços compartilhados. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v.12, n. 24, p. 359-393, 2019.

BIZARRIA, F. P. A.; BARBOSA, F. L. S.; MOREIRA, M. Z. ; REBÊLO NETO, A. análise estrutural de relações entre motivação, satisfação e sugestões criativas. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 15, n. 2, p. 82-94, 2018.

BRASIL. Congresso Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Editora do Congresso Federal, 2001.

DUARTE, C. S. A concepção moderna de democracia e o primado do direito administrativo. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 4, p. 415-418, 2009.

GARRIDO, G.; MENDONÇA, A. V.; SILVEIRA, M. A. Aprendizagem organizacional e motivação humana: uma relação sistemicamente representada. **Revista de Administração da UFESM**, v. 11, n. 5, p. 1222-1239, 2018.

GUIMARÃES, S. C.; MARCONI, N. O impacto da remuneração variável no desempenho do servidor público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 43-53, 2017.

KILKON, K.; HAN, L. An Empirical Study on Public Service Motivation of the Next Generation Civil Servants in China. **Public Personnel Management**, v. 42, n.2, p. 191-222, 2013.

MANOLOPOULOS, D. Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation. **International Journal of Human Resource Management**, v.19, n.9, p. 1738-1762, 2008.

MAZZA, A. **Manual de direito administrativo**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, p. 79-81, 2013.

MELO, G. C. R.; RODRIGUES, M. I. A. **Licitações das arrematações ao novo projeto de lei: uma evolução do processo de compras públicas**, Curitiba: Imprensa, p. 143, 2014.

PARKS, R. H.; RAINEY, H. G. Work motivation and social communication among public managers. **International Journal**

**of Human Resource Management**, v.23, n.13, p. 2630-2660, 2012.

RIBAS, A. N.; MEZA, M. L. F. G. Os conselhos gestores de políticas públicas: espaços de consolidação da administração pública societal? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 45-54, 2018.

RIOS, J.; PEREIRA, A.; OLIVEIRA, A.; ESPAIN, A.; TAVEIRA, E.; GÓIS, SÓNIA. **Motivações para o voluntariado: o que está por detrás da doação pessoal?** Actas do 13º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde, Corvilhã, Portugal, 2020.

RODRIGUES, W.A.; REIS NETO, M.T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.1, p.253-273, 2014.

SANGMOOK, K. Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p.830-840, 2012.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; OLIVEIRA, E. R. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v.4, n.1, p.1-18, 2011.