

**NOVA GESTÃO PÚBLICA E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
A CARREIRA DE EPPGG COMO ALTERNATIVA PARA AS DISFUNÇÕES  
BUROCRÁTICAS**

**NEW PUBLIC MANAGEMENT AND MOTIVATION IN PUBLIC SERVICE:  
A CAREER AS AN ALTERNATIVE TO THE EPPGG DYSFUNCTION  
BUREAUCRATIC**

**NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y LA MOTIVACIÓN EN EL SERVICIO  
PÚBLICO: LA CARRERA DE EPPGG COMO ALTERNATIVA A LAS DISFUNCIONES  
BUROCRÁTICAS**

Kadma Maia<sup>1</sup>  
Richard Medeiros de Araújo<sup>2</sup>  
Hironobu Sano<sup>3</sup>  
Jomária Mata Alloufa<sup>4</sup>

**RESUMO**

Este artigo visa compreender até que ponto as práticas gerenciais incorporam as dimensões da satisfação e motivação no trabalho de servidores públicos na atualidade. Aborda os modelos de administração burocrática e gerencial, expõe as disfunções do modelo ideal da burocracia weberiana, apresenta a motivação para o trabalho e suas implicações, e evidencia a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) no intuito de apresentar uma alternativa possível de proporcionar satisfação e motivação no trabalho, por meio do enriquecimento do cargo. A metodologia consta de uma pesquisa qualitativa, na qual se fez uso de entrevistas semiestruturadas aplicadas junto a três EPPGG. Utilizou-se da análise de conteúdo com uso da técnica de categorização para a análise os dados. Os resultados demonstraram a satisfação e motivação dos gestores, a prevalência da administração burocrática com fortes indícios da administração gerencial e ausência de disfunções burocráticas. Evidenciaram que o modelo da nova gestão pública, uma vez implantado conforme descrito na teoria, pode combater disfunções burocráticas e contribuir para a satisfação e motivação dos servidores públicos. Destaca-se a relevância de estudos posteriores, visto que foram apontadas diversidades de condições de trabalho de órgão para órgão e dificuldades enfrentadas no início da carreira.

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração com habilitação em Comércio Exterior pela Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (2003), Bacharelado em Secretariado Executivo pela Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN (1998), Especialização em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN (2005). Atualmente, é Mestranda em Administração pela UFRN. E-mail: kadmamaia@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pelo PPGA/UFPB e Doutorando em Administração pelo PPGA/UFRN. E-mail: richardmaraujo@uol.com.br.

<sup>3</sup> Doutorado em Administração Pública e Governo pela Fundação Getulio Vargas - SP, Brasil (2008). Professor DE da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas/SP. Graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas. E-mail: hiro.sano@gmail.com.

<sup>4</sup> Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (1972). Mestrado em Tecnologia Educacional pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais - INPPE(1977), Mestrado em Ciências da Educação - Université de Paris X, Nanterre (1981) e Doutorado em Ciências da Educação - Université de Paris X, Nanterre (1986). Professora Adjunto IV - UFRN (1978-1997). Professora Visitante da Université de CAEN, França, Professora Associado da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2004-2006). E-mail: jalloufa@yahoo.com.br.

**Palavras-chave:** Nova Gestão Pública; Disfunções da burocracia; Motivação no serviço público.

### **ABSTRACT**

This article aims to understand the extent to which management practices incorporate the dimensions of satisfaction and work motivation of civil servants today. Covers the models of bureaucratic administration and management, exposes the dysfunction of the ideal model of Weberian bureaucracy, presents the motivation for the work and its implications, and highlights the career specialist in Public Policy and Governmental Management (EPPGG) in order to present an alternative can provide satisfaction and motivation at work, through job enrichment. The methodology consists of a qualitative research, in which use was made of semi-structured interviews with three EPPGG applied. We used content analysis using the technique of categorization to analyze the data. The results showed satisfaction and motivation of managers, the prevalence of bureaucratic administration with strong evidence of management administration and lack of bureaucratic dysfunctions. Showed that the model of new public management, once implanted as described in theory, can combat bureaucratic dysfunction and contribute to the satisfaction and motivation of public servants. We emphasize the importance of further studies, since differences have been identified working conditions from organ to organ and difficulties faced early in his career.

**Keywords:** New Public Management; Dysfunctions of bureaucracy; Motivation in public service.

### **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo entender en la medida en que las prácticas de gestión incorporan las dimensiones de satisfacción y motivación en el trabajo de los funcionarios públicos en la actualidad. Aborda sobre los modelos de la administración burocrática y de gestión, expone el mal funcionamiento del modelo ideal de burocracia weberiana, presenta la motivación para el trabajo y sus implicaciones, y evidencia la carrera de especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (PPGG) con el fin de presentar una alternativa posible para proporcionar la satisfacción y motivación en el trabajo, a través de enriquecimiento del cargo. La metodología consiste en una investigación cualitativa, con la utilización de entrevistas semi-estructuradas aplicada con tres EPPGG. Se utilizó de los análisis de contenido con el uso de la técnica de categorización para analizar los datos. Los resultados demostraron satisfacción y motivación de los gestores, la prevalencia de la administración burocrática con fuertes indicios de la gestión empresarial y la ausencia de disfunciones burocráticas. Evidenciaron que el modelo de la nueva gestión pública, una vez implantado de acuerdo con que se describe en la teoría, se puede combatir la disfunción burocrática y contribuir a la satisfacción y la motivación de los funcionarios públicos. Se destaca la importancia de estudios posteriores, ya que las diferencias se han identificado en las condiciones de trabajo de un órgano para otro y las dificultades enfrentadas al principio de la carrera.

**Palabras clave:** Nueva Gestión Pública. Disfunciones de la burocracia. La motivación en el servicio público.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação para o trabalho tem sido um desafio constante para os gestores de recursos humanos, tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública. Exigências por melhor qualidade e efetividade em resultados organizacionais e pessoais têm se intensificado. Estudos do comportamento humano vêm demonstrando que climas turbulentos e incertos atrelados a diversos fatores internos e externos à natureza humana e ao ambiente organizacional podem produzir insatisfação e/ou desmotivação para o trabalho.

Diante do contexto de transformação e mudança mundial com possíveis reflexos nacionais, regionais e locais, as organizações encontram-se susceptíveis a impactos positivos ou negativos que influenciam em seu modo de gestão refletindo em seu capital humano. A administração pública tem sido alvo dessas constantes transformações e tem enfrentado muitas dificuldades para se adaptar, especialmente em decorrência das suas especificidades, evidenciando a necessidade de políticas de atenção ao servidor público. Políticas essas que têm sido negligenciadas no processo de reformas da administração pública, deixando esquecida a relevância desse ator para o alcance do sucesso da administração, em um cenário desafiador e de imperiosa mudança.

Para o senso comum, é sabido que a obtenção de resultados desejados depende necessariamente de uma força de trabalho qualificada, motivada, saudável e satisfeita, e que essa realidade geralmente não se faz presente no setor público. Nesse sentido, faz-se necessário desmistificar esse entendimento ou rotulação buscando encontrar fatores que venham confirmar ou refutar tais pressupostos, porém não com o intuito de generalizar achados, mas procurando, por meio da ciência, encontrar respostas que possam contribuir para possíveis soluções de problemas.

Um fator desencadeante de turbulências na administração pública são as chamadas reformas administrativas do estado, que inevitavelmente trazem consigo implicações para a gestão de pessoas. A administração pública brasileira, pautada em um modelo de gestão essencialmente burocrático e com influências cada vez mais intensas do modelo gerencial, além de contar com resquícios de práticas patrimonialistas, tem o grande desafio de alinhar esses modelos de modo a alcançar o equilíbrio necessário à atual realidade nacional e mundial, evitando disfunções administrativas.

Sendo assim, este estudo busca compreender até que ponto as práticas gerenciais incorporam as dimensões da satisfação e motivação no trabalho de servidores públicos na atualidade. Do ponto de vista teórico, o trabalho encontra-se fundamentado em três pilares: a

teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria da burocracia – ou mais especificamente as suas disfunções – e a teoria da nova gestão pública (NGP). De uma forma mais específica, o trabalho busca identificar se o modelo de administração pública gerencial pode superar as disfunções do modelo burocrático de administração; analisar se o modelo gerencial influencia a satisfação e a motivação no trabalho; evidenciar se as características do cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) podem contribuir para a satisfação e motivação do servidor público.

Essa construção teórica será utilizada, ainda, para analisar o cargo de EPPGG que, embora tenha sido criado em 1989, ou seja, muito antes do advento das idéias gerenciais no setor público brasileiro, apresenta diversas características que por um lado o distanciam do estereótipo de um setor público voltado a si mesmo e por outro o aproximam da visão gerencial. No intuito de alcançar uma melhor compreensão das características do cargo de EPPGG, este artigo apresenta, além desta introdução, uma abordagem acerca dos modelos de administração burocrática e gerencial onde são discutidas disfunções do modelo ideal da burocracia weberiana; uma análise sobre a motivação para o trabalho com base na teoria da higiene-motivação de Herzberg; e por fim traz a carreira de EPPGG com o intuito de apresentar uma alternativa possível de proporcionar satisfação e motivação no trabalho, por meio do enriquecimento do cargo.

## **2 O MODELO BUROCRÁTICO DE ADMINISTRAÇÃO E SUAS DISFUNÇÕES**

Com base nos princípios de administração do exército prussiano, o modelo burocrático de administração resultou da Reforma Burocrática implantada nos principais países europeus no final do século XIX, tendo sido bastante disseminada, no mundo todo, nas administrações públicas do século XX. Descrita por Max Weber como um tipo de dominação racional-legal, esse modelo de administração surge em substituição à administração patrimonialista predominante nas monarquias absolutas dominantes na Europa entre os séculos quinze e dezoito, onde o patrimônio público e privado se confundem e a existência do nepotismo e do empreguismo eram normas (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Nesse contexto, foi evidenciada a necessidade de um modelo de administração que fosse capaz de combater práticas patrimonialistas vigentes que distorciam a finalidade do Estado de defesa do bem público, visto que as atividades públicas deixavam de lado o compromisso com a sociedade, privilegiando a propriedade privada dos soberanos. Nessas

circunstâncias, época do Estado liberal, surge a administração pública burocrática juntamente com o capitalismo e a democracia para atender a essa emergente necessidade de intervenção a favor do bem público. Essa nova administração aparece como uma alternativa capaz de dar racionalidade ao Estado, amparada fundamentalmente na impessoalidade, na formalidade e no controle, visando maior eficiência para administração pública, como também o atendimento de novas demandas da sociedade.

Conforme Bresser-Pereira (1998), a administração burocrática baseava-se na centralização das decisões, na hierarquia, no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos procedimentos administrativos, tais como nos processos de contratação de pessoal, de compras, de atendimento às demandas dos cidadãos, entre outros. Nesse modelo, a burocracia estatal deve ser formada por administradores profissionais recrutados e treinados que seguem carreiras bem definidas, e que respondem com neutralidade aos políticos buscando a efetividade e a segurança nas decisões.

No entendimento de Weber, em uma organização com o tamanho e a complexidade do Estado só seria possível a coordenação de suas ações e previsão do comportamento de seus membros por meio da condução de uma administração determinada por bases legais. Isto é, para a manutenção da ordem social e obediência a um determinado mandato, é necessário que haja relações de dominação. Contudo, as relações entre dominantes e dominados devem estar firmadas em um aparato legal, fundamentadas em virtude da crença na validade do estatuto legal e da competência funcional constituída de uma relação desprovida de sentimentos, isto é, baseada unicamente no profissionalismo e na hierarquia da empresa. O tipo mais puro de dominação é a burocrática, onde quem ordena é o superior cujo direito de mando está legitimado por regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta. O tipo de funcionário é de formação profissional, com condições de trabalho firmadas em contrato, pagamento fixo, direito de ascensão conforme regras fixas, entre outros (WEBER, 1979).

Essa dominação, pautada na legalidade, portanto, apresenta-se como adequada nas relações de trabalho, visto que subordina tanto o dominado quanto o dominante a um mesmo estatuto, evitando abusos de poder. Verificam-se aí as características do Estado democrático de direitos. Por esse ângulo, pode-se inferir que a burocracia estatal trouxe significativas contribuições tanto para a administração pública, visto a predominância de maior controle da coisa pública, quanto para os seus servidores públicos, à medida que ela proporciona direitos capazes de permitir que estes respondam de forma neutra aos políticos.

Embora o modelo ideal de burocracia proposto por Weber tenha trazido muitos avanços nos aspectos econômicos, políticos e sociais, foi bastante criticado, sendo considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo. Bresser-Pereira (1998) argumenta que a proposta do modelo burocrático weberiano prega que o caráter racional seria garantido pela razão instrumental e o caráter legal pela definição dos objetivos, e que essa lógica do modelo gera uma contradição intrínseca, pois em um mundo de mudanças contínuas e velozes é impossível ser racional e legal ao mesmo tempo. Nesse sentido, percebe-se que a necessidade de um novo modelo de administração pautado na eficiência, na flexibilidade e nos resultados esperados passou a ser a ordem do momento. A incapacidade do modelo burocrático de acompanhar essas mudanças reforçou suas disfunções, que serão exploradas a seguir.

### **2.1 Disfunções do modelo burocrático de administração**

Conforme Merton (1970), enquanto os resultados positivos e as funções desempenhadas pela organização burocrática são enfatizados, esquecendo-se das pressões internas que afetam sua estrutura, grande parte da sociedade costuma salientar as imperfeições do modelo weberiano convertidas em um insulto à palavra burocracia, ou seja, no sentido pejorativo. O autor argumenta, ainda, que os aspectos negativos da burocracia, evidenciados pela comunidade podem ser estudados a partir do conceito de “incapacidade treinada” de Veblen, do entendimento de “psicose ocupacional” de Dewey e da idéia de “deformação profissional” de Warnotte.

Nesse sentido, o modelo burocrático de administração passou a ser alvo de profundas críticas. Para Bresser-Pereira (1998), o pressuposto de eficiência e de racionalidade instrumental em que o modelo se baseava não se revelou real. E a partir do momento em que o Estado liberal, do século XIX, dá lugar ao grande Estado social, do século XX, evidenciou-se que tal modelo não garantia rapidez, nem boa qualidade, nem baixos custos. A ineficiência relacionada à administração burocrática foi, então, atribuída às disfunções da burocracia, que devido à sua rigidez nas normas e na disciplina dos servidores públicos, tornou-se incompatível com as atuais necessidades.

Na intenção de demonstrar os efeitos negativos, resultantes das disfunções do modelo de administração burocrática no serviço público, Bergue (2007) afirma que o principal e mais complexo das variáveis intervenientes no ambiente organizacional e determinantes de seu funcionamento - o fator humano e suas relações - foi excluídos do modelo estrutural de

burocracia. Com essa afirmação, o autor pretende ressaltar o mau funcionamento do referido modelo.

A seguir, apresenta-se as principais disfunções da burocracia citadas por Merton (1970) e aqui dispostas conforme Bergue (2007):

1. *Internalização e elevado apego às normas* – decorre do excesso e da exacerbada importância que as pessoas conferem a normas organizacionais. Posição que repele mesmo os esforços orientados para a necessária adaptação da norma a novas realidades.
2. *Excesso de formalização, rotinas e registros* – consequência do excesso de formalização e mesmo padronização dos procedimentos e do excesso de rotinas, despachos, encaminhamentos e controles em que passam a ser submetidos os atos administrativos até mesmo nos procedimentos mais operacionais.
3. *Resistência a mudanças* – temor pela perda potencial de espaço ou poder. As pessoas ou grupos, em geral, resistem a qualquer movimento que possa causar perturbação na ordem vigente, em razão do risco potencial de que tal mudança venha comprometer suas conquistas já consolidadas.
4. *Despersonalização dos relacionamentos* – decorre da acentuada ênfase na impessoalidade das relações preconizadas pelo modelo burocrático. Ocorre em organizações que atingem grandes dimensões, quando servidores são submetidos a procedimentos de comunicação formais com a chefia superior; quando passam a ser conhecidos por número de matrículas ou como pessoal da área tal.
5. *Ausência de inovação e conformidade às rotinas* – comum em determinados seguimentos da administração pública, especialmente naqueles onde as rotinas de trabalho são mais padronizadas e formalizadas. Há uma tendência natural dos indivíduos em geral de buscar a manutenção de um estado de segurança e de constante redução de esforço despendidos de trabalho. As pessoas acabam por se conformar com as atividades e métodos de trabalho vigente e tendem a reduzir as inovações.
6. *Exibição de sinais de autoridade* – símbolos de status profissional. Tendência que as pessoas têm de construir feudos ou ilhas de atuação, com o propósito de sinalizar e preservar determinado território de poder na organização. Exemplos disso é a existência de segregação por sala; equipamentos diferenciados; apresentação pessoal (trajes, roupas, coletes, equipamentos especiais, etc.); documentação funcional ou profissional (carteiras e cédulas de identidade funcional, crachás, diplomas, certificados, etc.).
7. *Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público* – dificuldade de relacionamento com usuários externos; imposição de obstáculos (ou resistência em removê-los), para a interação entre a administração e o usuário dos bens e serviços públicos. Como reflexo dessa postura tem-se uma organização pública introjetada, ou seja, voltada essencialmente para o seu interior, negligenciando a necessária observância das demandas do ambiente.
8. *Hierarquização do processo de tomada de decisão* – Uma das tendências disfuncionais mais intensamente associada ao processo decisório no âmbito das organizações públicas é a denominada categorização. O caráter padronizado e normatizado dos processos administrativos em uma burocracia impõe determinada conformação à estrutura organizacional, especialmente no que tange a tomada de decisões. Como decorrência da busca pela definição de competência de cargo ou

órgão, as pessoas tendem a preservar espaços de poder, que podem ser traduzidos em vantagens ou ônus da função.

A administração pública ainda passa por um processo de adaptação e firmamento de sua forma de gestão, transitando por práticas eminentemente burocráticas, mas também buscando inovações gerenciais para dar cumprimento às ações do Estado frente a uma demanda social com novas características. Conforme Abrucio (1997), como resposta ao esgotamento do modelo burocrático foram introduzidos padrões gerenciais na administração pública, inicialmente na Grã-Bretanha, Estados Unidos e Nova Zelândia e, em seguida, gradualmente na Europa continental e Canadá. Na sequência, o modelo gerencial e suas implicações foram sendo discutidos em toda parte. Inicialmente em sua forma pura, surgia como propulsor das primeiras mudanças no modelo burocrático weberiano. Suas principais características passam a ser discutidas na próxima seção.

### 3 O MODELO GERENCIAL

Desde o final dos anos 1970 a necessidade de mudança na gestão do Estado representava uma ordem em quase todo o mundo. O consenso social que havia prevalecido até então perdia forças rapidamente. Em sua perspectiva de análise, Abrucio (1997) cita quatro fatores que contribuíram fortemente para a crise do Estado contemporâneo: o primeiro é a crise econômica mundial, iniciada em 1973 com a primeira crise do petróleo e retomada em 1979 quando o petróleo sofre sua segunda crise. O Estado, então, é fortemente afetado e entra em uma grave crise fiscal, segundo fator da crise do Estado. Terceiro, o Estado enfrentava uma situação de ingovernabilidade – os governos apresentavam inaptidão para resolver os seus problemas. E o quarto fator está relacionado com a globalização e as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo.

Nesse sentido, a organização das burocracias públicas foi afetada pelo enfraquecimento e crise do Estado. E os governos com menos recursos e mais déficits, em busca de soluções, tomou os cortes de custos como prioridade. Essa medida teve como efeito na administração pública a redução com gastos de pessoal e o aumento da eficiência governamental, representando uma profunda modificação do modelo weberiano. Ainda conforme Abrucio (1997), surgia um Estado não apenas com menos recursos, mas também com menos poder. Pois, o Estado contemporâneo vinha perdendo seu poder de ação devido



aos problemas de governabilidade (governos sobrecarregados). Nesse sentido, fazia-se necessário que o aparato governamental fosse mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna quanto em sua capacidade de adaptação a mudanças externas.

Araújo (2010), ao referenciar vários estudiosos no assunto, apresenta outra linha de argumentos para justificar a necessidade de um novo modelo de gestão. Sua argumentação aponta como foco de análise: a cidadania, visto o notório déficit de desempenho em termos de baixa qualidade na prestação de serviços ao cidadão; a universalização dos direitos sociais versus as profundas mudanças nos comportamentos dos cidadãos e em suas expectativas políticas; a ruptura da sociedade do bem-estar produzida pela crescente dificuldade do Estado de continuar financiando o gasto público; a infinidade de demandas apresentadas com a maior escolaridade dos cidadãos.

Em conformidade com essas argumentações, Matias-Pereira (2009a) afirma que no final da década de 1970, no Reino Unido, Margaret Thatcher adota uma nova cultura orientada para uma visão empreendedora na administração pública. Tratava-se do modelo da nova gestão pública, orientado para o cliente cidadão; com foco nos resultados; busca da flexibilidade administrativa; busca do controle social; e valorização das pessoas. O novo modelo é adotado pelo governo Ronald Reagan, nos Estados Unidos, no início da década de 1980 e, a partir daí, foi ampliado para os demais países Europeus, chegando a América latina na década de 1990 e no Brasil a partir de 1995. Matias-Pereira (2009a) afirma ainda que, estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma sociedade mais preparada para atender a crescentes demandas dessa sociedade, num contexto de fortes mudanças, é o marco referencial da nova gestão pública. Nesse sentido, a forma de prestação dos serviços públicos necessitava ser revista, buscando maior eficiência, eficácia e efetividade.

Embora haja certa divergência nos discursos acerca da crise do Estado, o que se percebe é o surgimento, com grande poder explicativo entre os autores, da crise fiscal e em decorrência das dificuldades a ela atribuídas, a incapacidade de gestão pública em lidar com demandas crescentes dos cidadãos. Nesse sentido, o que se coloca é a imperiosa necessidade de reformar o Estado tornando-o menor, mais ágil, flexível e eficiente no atendimento às suas inúmeras demandas (ARAÚJO, 2010).

Ressalta-se que a administração pública gerencial, espelhada no modelo de gestão privada, porém com suas especificidades, consiste em uma gestão voltada para resultados; para o atendimento das demandas do cidadão/usuário. Nesse sentido, Pimenta argumenta:

A reforma gerencial busca aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos ou agências do Estado por meio da descentralização; fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social através da garantia dos contratos e assegurar o caráter democrático da administração pública com um serviço orientado para o cidadão-cliente e a responsabilização do servidor público pelos seus resultados. (apud MATIAS-PEREIRA, 2009a)

Entende-se, portanto, que essa nova configuração do serviço público imposta por influências internas e externas, que trazem consigo a necessidade de mudanças, tanto nas atribuições e aplicabilidade de procedimentos inerentes às atividades dos servidores públicos, quanto em sua capacidade de atingir resultados esperados, pode trazer inúmeras conseqüências para esses servidores. Nesse sentido, é importante frisar que estratégias gerenciais também devem ser postas em prática em uma estrutura administrativa reformada, e que a gestão de recursos humanos, voltada para a atenção à saúde e bem estar dos servidores é de suma importância nesse processo de mudança para que se possa alcançar os resultados esperados.

Para uma identificação mais evidente das diferenças entre a administração pública burocrática e a administração pública gerencial apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 1- Diferenças entre a administração burocrática e gerencial.

<b>ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A administração Pública burocrática é autoreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida;</li> <li>✓ Acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir;</li> <li>✓ Assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos;</li> <li>✓ Na administração burocrática não existe a confiança;</li> <li>✓ É centralizadora, autoritária;</li> <li>✓ Prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A administração Pública gerencial é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão;</li> <li>✓ Neste modelo, o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia;</li> <li>✓ Pensa a sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.</li> <li>✓ Parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados etc.;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas ainda assim suficiente para permitir a delegação, para que o gestor público possa ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas prefixadas;</li> <li>✓ Prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores;</li> <li>✓ Preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização e estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação.</li> </ul>
--	---

Fonte: Adaptado de Matias-Pereira (2009b, p. 115).

É notória a contribuição dos dois modelos para a administração pública, contudo vale ressaltar que um modelo não descarta a utilização de outro e que esse entendimento não foi a finalidade da criação do modelo gerencial. Na realidade um completa o sentido do outro, descartando e ou modificando aquilo que não é mais aceito por uma sociedade em decorrência de sua evolução e necessidades. Nesse sentido, o que se pode inferir é que os dois modelos têm suas características próprias, suas vantagens e desvantagens conforme o contexto empregado, de maneira que o mais coerente é tentar adaptá-los à atual realidade e demandas da sociedade de cada Estado e de cada organização. No entanto, é pertinente ressaltar que a administração pública gerencial (APG) apresenta características que permitem superar disfunções da burocracia tidas como entraves na gestão públicas. O quadro abaixo apresenta uma visão comparativa acerca dessa afirmação.

Quadro 2- Disfunções da burocracia e características APG.

<b>DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DA APG</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Internalização e elevado apego à normas;</li> <li>b) Excesso de formalização, rotinas e registros;</li> <li>c) Resistência a mudanças;</li> <li>d) Despersonalização dos relacionamentos;</li> <li>e) Ausência de inovação e conformidade às rotinas;</li> <li>f) Exibição de sinais de autoridade;</li> <li>g) Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público;</li> <li>h) Hierarquização do processo de tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Orientação para resultados;</li> <li>b) Não adota procedimentos rígidos, e sim, indicadores de desempenho, controle de resultados etc;</li> <li>c) Flexibilidade a mudanças;</li> <li>d) Ênfase nas pessoas e não no cargo;</li> <li>e) Incentivos à criatividade e inovação;</li> <li>f) Reconhecimento;</li> <li>g) Orientada para o cidadão. Visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia;</li> <li>h) Descentralização da decisão,</li> </ul>

	horizontalização, estruturas flexíveis, descentralização de funções; i) Definições de responsabilidades; j) Mobilidade.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

É notório o avanço que o modelo gerencial representa para a administração pública e como suas características possibilitam o combate às disfunções do modelo burocrático, flexibilizando alguns de seus princípios. Isso, de uma forma geral, reafirma a relevância desse modelo para a administração pública moderna, e em particular para o servidor público que tem no referido modelo alternativas para otimizar suas atividades e obter maior satisfação no trabalho.

#### 4 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Cada indivíduo é um ser multidimensional, sujeito a influências de diversos fatores. As diferenças individuais fazem com que cada pessoa tenha suas próprias características, aspirações, valores, percepções, atitudes e motivações. Especialmente no ambiente de trabalho, a motivação humana apresenta-se como alvo dessas influências. Estudiosos do comportamento humano têm definido motivação de diversas maneiras e em vários sentidos. Pois, definir essa temática com exatidão não é nada fácil, visto a sua subjetividade e complexidade. Robbins (2002, p. 151) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Vergara (2003) corrobora com essa definição, ao afirmar que a motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que se configura a cada momento da vida, impulsionando as pessoas na direção de alguma coisa.

Afirmações como essas, remetendo a idéia de processo, direção e mudanças trazem reflexões acerca das diferenças individuais; da concepção de cada indivíduo sobre o que lhe agrada ou desagrada, o que lhe faz feliz ou infeliz, o que lhe estimula ou não a buscar o alcance de um determinado objetivo. Tudo isso demonstra o quanto a motivação é individual; inerente a cada indivíduo, ou seja, nasce dentro de cada um e a partir de suas necessidades interiores. Estudar motivação é buscar entender como as pessoas se movimentam para uma ou outra direção, por que se movimentam e o que as levam a se movimentarem, mergulhando no fato de que nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas pelas mesmas razões (BERGAMINI, 1980).

Nesse sentido, a motivação humana pode ser entendida como a tendência que tem o indivíduo para uma determinada ação e que se origina de um motivo, uma necessidade, um desejo. A busca por respostas as verdadeiras razões do comportamento humano, como também a necessidade de responder o porquê do homem agir de uma maneira tal tem impulsionado muitos estudos, os quais culminaram no surgimento de diversas teorias motivacionais. Essas teorias, em sua maioria, visam explicar o que faz as pessoas se mobilizarem para o trabalho; que necessidades ou motivos as estimulam ou impedem a uma ou outra ação e como se dá a dinâmica motivacional do indivíduo no trabalho.

Dentre as valiosas teorias motivacionais existentes na literatura que em muito contribuíram para os estudos do comportamento humano, este trabalho optou pela teoria dos dois fatores, proposta pelo psicólogo americano Frederick Herzberg, que se baseia no estudo das atitudes e motivações do indivíduo no contexto do trabalho.

#### 4.1 Teoria dos dois fatores

Também chamada de teoria da higiene-motivação, a teoria dos dois fatores foi desenvolvida a partir de uma investigação para responder o que as pessoas desejam em seu trabalho. Com base em um estudo empírico, a partir da descrição dos respondentes acerca de situações vivenciadas em seu trabalho, Herzberg verificou que as variáveis que faziam os funcionários se sentissem bem com o trabalho eram significativamente diferentes das que faziam os mesmos se sentirem mal. Observou que os trabalhadores que se sentiam bem com o trabalho atribuíam o fator a si mesmo e os que se sentiam mal tendiam a apontar fatores externos (ROBBINS, 2002).

Herzberg, então, levantou a hipótese dos dois fatores argumentando que a compreensão do comportamento humano no trabalho está diretamente relacionada com o cargo e com o contexto em que o cargo se insere. Identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho, denominando-os de fatores motivacionais ou satisfacientes. Percebeu, também, a existência de outros fatores relacionados às condições gerais do ambiente, as quais o cargo está inserido, denominando-os de fatores higiênicos ou insatisfacientes (BERGUE, 2007).

Segundo Bergamini (2008), a teoria de Herzberg parte do levantamento de dois tipos diferentes de fatores: os que trazem satisfação e os que causam insatisfação. Os fatores que causam satisfação (motivacionais) são intrínsecos ao indivíduo, ou seja, estão ligados ao próprio indivíduo e ao seu trabalho e quando ausentes não determinam uma insatisfação. São

eles: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso e desenvolvimento. Já os fatores higiênicos, quando presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz insatisfação. São fatores extrínsecos, isto é, típicos do meio ambiente e apenas conseguem prevenir a insatisfação. São eles: políticas administrativas, competência do superior, salário, relacionamento com os pares, condições ambientais de trabalho, auto-estima e segurança.

Os fatores motivacionais estão diretamente ligados ao trabalho em si – ao conteúdo do trabalho – e os fatores higiênicos estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho – ao ambiente que envolve o trabalho. De maneira que a diferença entre o conteúdo e o contexto do trabalho é bastante significativa, pois ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados com aquilo que eles fazem por si mesmos. Eles sentem-se fortemente motivados quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Conforme Bergamini (2008), o conteúdo do trabalho para Herzberg diz respeito ao prazer subjetivo; ao prazer resultante da experiência do próprio desempenho do trabalho em si. E o contexto do trabalho trata-se de dados objetivos e concretos, que não se prende a atividade em si, mas ao resultado dela. Bergue (2007) diz que o próprio Herzberg, em face de conclusão da teoria dos dois fatores, sinaliza medidas possíveis de elevar a satisfação dos indivíduos por meio do cargo que desempenham, apontando como medidas: a rotação de cargos; a ampliação de tarefas e enriquecimento do cargo. O autor explica, mais detalhadamente, como se dá tais medidas ao argumentar que:

- **A rotação de cargos** tem como finalidade permitir ao indivíduo a exploração de diferentes potenciais de trabalho, o que não é permitido no serviço público, visto que, no contexto de uma estrutura formal e dotada de cargos especializados caracteriza-se desvio de função do agente. Podendo ser implementada a rotação de atividades, desde que essas estejam contempladas na descrição de atribuição do cargo. O que necessitaria de um desenho de cargos mais amplos, capaz de suportar a mobilidade interna das pessoas neles investidas.

- **A ampliação de tarefas** é o resultado do redesenho do cargo com a finalidade de torná-los mais amplos, isto é, dotados de atividades e competências capazes de atender aos diversos níveis de qualificação e as necessidades de seus ocupantes quanto a responsabilidade, os desafios e a realização profissional. O que é possível em uma gestão focada na motivação humana e nos resultados organizacionais.

- **O enriquecimento do cargo** caracteriza-se pela adição crescente de responsabilidades do cargo. Nesse sentido, a partir da formulação de cargos e carreiras é

possível aplicar o conceito de enriquecimento de cargos, sendo o conceito de carreira em diagonal uma alternativa para a sua operacionalização na administração pública.

Sendo assim, conforme a teoria dos dois fatores entende-se que a motivação viria através do enriquecimento do cargo, ou seja, da oportunidade de o indivíduo perceber o seu trabalho como algo significativo, enriquecedor, valorativo; como a possibilidade de desenvolver e aplicar múltiplos conhecimentos e habilidades. Pois, acredita-se que Herzberg propôs o enriquecimento do cargo como forma de estimular a motivação dos funcionários por meio de uma maior autonomia em suas atividades profissionais, pela possibilidade de realização, pelo valor atribuído por eles às responsabilidades inerentes ao cargo, como também, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal.

## 5 DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA E IMPLICAÇÕES NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

As transformações que vem sendo enfrentadas pelas organizações públicas, atreladas à inserção de características do novo modelo de gestão e as atuais necessidades demandadas pelos seus usuários, impõem mudanças no perfil do servidor público ao mesmo tempo em que requer uma administração de recursos humanos menos rígida, diferente daquela vigente no modelo burocrático. Nesse novo contexto que se configura a administração pública brasileira, sob influências de práticas gerenciais com vistas para o fazer mais por menos, o perfil do capital humano das organizações públicas precisa ser alinhado às novas necessidades, incorporando uma postura mais criativa, flexível, com mais qualidade e capacidade de inovação.

Na esfera pública, os reflexos desse cenário podem trazer implicações na satisfação, motivação, qualidade de vida, e desempenho das pessoas no trabalho, uma vez que este setor tem a prevalência de uma estrutura burocrática. Sendo assim, há a necessidade de uma maior atenção, por parte da gestão dessas organizações, para com o servidor. A esse respeito, Bergue argumenta:

Os administradores públicos devem ser capazes de **compreender os mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos** no ambiente organizacional e as influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho em estruturas funcionais com fortes traços burocráticos. (BERGUE, 2007, p. 299, grifo do autor)

Isso porque o modelo burocrático parte do pressuposto de que o comportamento humano é previsível e que os trabalhadores agem conforme regras, normas e regulamentos estabelecidos pela organização, desconsiderando a diversidade das pessoas, seus objetivos de vida, anseios, frustrações, entre outros sentimentos que podem influenciar no desempenho para o trabalho.

Fazendo-se um paralelo entre as disfunções do modelo burocrático, identificadas por Robert Merton e a teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg é possível perceber que as anormalidades da burocracia podem influenciar na motivação, satisfação e insatisfação do servidor público, no que tange o próprio trabalho e as condições de trabalho impostas. Relacionando-se, a grosso modo, aspectos relativos aos fatores higiênicos e motivacionais com aspectos negativos da burocracia é possível perceber algumas incompatibilidades frente a realidade contemporânea, a saber:

No que diz respeito às **condições de trabalho**, não é difícil encontrar no serviço público situações insatisfatórias, visto que as dificuldades enfrentadas por esse setor tanto no que diz respeito aos recursos disponíveis quanto em relação aos trâmites legais exigidos para a resolução de problemas, melhorias no ambiente físico, aquisição de materiais e equipamentos, mudança de gestão, entre outros fatores que, muitas vezes representam verdadeiros entraves no desenvolvimento de suas atividades. Isso, devido a morosidade, o excesso de rotinas, procedimentos, controles, instâncias de decisões, apego às normas, dificuldades de adaptação do servidor a novas realidades, bem como, o distanciamento chefe-subordinado nas relações de trabalho. Fatores como esses podem causar insatisfação para o trabalho, devendo ser alvo de constante atenção dos gestores, evitando o desinteresse para o trabalho e queda no desempenho do servidor.

Quanto ao **conteúdo do trabalho**, o que se observa é que os métodos excessivos de trabalho tendem a reduzir a capacidade de inovação das pessoas, gerando certo conformismo com as atividades desenvolvidas por elas, tolhendo sua capacidade de desenvolver novas habilidades por meio do enriquecimento do cargo, fator que poderia levá-las a sentirem-se mais motivadas. Merton afirma que a estrutura burocrática pode levar a tais sentimentos, quando argumenta:

A vida do funcionário burocrático é planejada para ele em termos de uma carreira hierarquizada, através dos dispositivos organizacionais de promoção por antiguidade, aumentos de salários, aposentadoria, etc. sendo tudo isso destinado a proporcionar incentivos para a ação disciplinar, e a conformidade com os regulamentos oficiais. Esperando-se do funcionário que ele adapte (e ele geralmente o faz) suas idéias, sentimentos e ações à expectativa desta carreira. (MERTON, 1970, p. 277)



Com isso, considerando as características dos dois tipos de gestão - burocrática e gerencial - presentes na administração pública brasileira, percebe-se o descompasso que há na realidade atual, onde de um lado a nova gestão pública prega o alcance de resultados esperados por meio da flexibilidade, e de outro, a administração burocrática conserva características rígidas e ultrapassadas. Nessa encruzilhada, encontra-se o servidor público com a árdua missão de contribuir para a eficiência e eficácia do serviço público, frente a tantos desafios, tendo que apresentar resultados à organização ao mesmo tempo em que deve prestar serviços de qualidade a uma demanda (cidadão/cliente) cada vez mais exigente.

Diante desse cenário, acredita-se que é possível conseguir satisfação e motivação nos servidores públicos desde que se tenha uma gestão voltada para a atenção aos mesmos, buscando alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, na medida do possível e dentro da legalidade. Para tanto, entende-se que uma das maneiras possíveis de se alcançar tal façanha no serviço público é a busca da valorização desse servidor, contribuindo para sua automotivação, através do enriquecimento do cargo. E essa possibilidade pode estar na formulação de cargos de carreiras generalistas que proporcionem ao servidor elevada qualificação; responsabilização; desenvolvimento de capacidades para resolução problemas, negociação, articulação, mobilização; visão estratégica; entre outras.

Um exemplo típico de iniciativa voltada para o enriquecimento de cargos foi a formulação da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), criada pela Lei nº 7.834, de outubro de 1989 e regulamentada pelo decreto 5.176, de 10 de agosto de 2004. Na próxima sessão, será apresentado um breve contexto acerca do cargo de Gestor Governamental ou EPPGG. Contudo, é pertinente ressaltar que o intuito deste trabalho não é de aprofundar o estudo dessa carreira. A finalidade da exemplificação do referido cargo é apresentar uma das maneiras de se dotar os cargos públicos de maior significado, possibilitando melhor adequação dos profissionais demandados pela nova gestão pública aos cargos ofertados pelo Estado, de forma que ambos possam alcançar seus objetivos.

## 6 CARREIRA DE GESTOR GOVERNAMENTAL

No ano de 1986, no primeiro governo da redemocratização, a chamada Nova República do governo Sarney propôs uma reforma administrativa objetivando mais eficiência e eficácia à máquina pública. Tendo como diretriz a revitalização do Estado, com a valorização da função pública e a renovação dos quadros burocráticos resgatou o *Relatório*

*Rouanet* e criou a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. E, em 1989, criou a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG (CARVALHO, 2007).

A carreira de EPPGG ou Gestor Governamental, como também são chamados esses profissionais, foi criada com a aprovação da lei nº 7.834, pelo Congresso Nacional, cujas atribuições legais compreendem o exercício de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. Juntamente com 960 cargos, a lei cria a carreira de EPPGG, cujo preenchimento através de sucessivos concursos possibilitaria uma rápida consolidação da carreira e impactos imediatos nos padrões de gestão do Estado brasileiro. A diversidade de suas atividades atestavam a adequação do perfil e atribuições dos profissionais às necessidades da Administração Pública Federal (SANTOS e CARDOSO, 2000). Conforme o documento de referência para a gestão da carreira de EPPGG, da Secretaria de Gestão, do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão (2008, p. 3)

Diante do contexto do Estado marcado pela descontinuidade administrativa e pela necessidade de qualificação dos servidores, a criação da Carreira dos Gestores Governamentais, diferente de uma demanda estritamente corporativa, porém proveniente de uma necessidade de Estado representou um passo significativo para a modernização do Estado Brasileiro. O objetivo inicial de constituição da carreira foi o de constituir um corpo de profissionais capazes de atuar no delicado espaço entre as demandas políticas e os ideais técnicos elaborando e implementando políticas públicas adequadas a realidade nacional.

Conforme Santos e Cardoso (2000), a criação da carreira de EPPGG resultou da intenção do Governo Federal de dotar a Administração Pública de quadros altamente qualificados para implementar uma reforma de Estado que garantisse maior transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Contudo, a implantação da carreira não encontrou, a partir de 1990, apoio político que assegurasse a sua continuidade.

De acordo com Carvalho (2007), durante o governo Collor, os concursos públicos foram proibidos e a carreira de EPPGG, recém-criada, teve sua implementação interrompida. Uma vez extinta a carreira, os cargos foram transpostos para a carreira de Analista de Orçamento, e em 1992 ela foi recriada. De 1994 a 1998, durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, a ENAP passou a formular e difundir as propostas da nova administração pública entre os servidores federais, sob a direção do então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), que também reativou concursos para as carreiras de EPPGG e de Analista de Planejamento e Orçamento (APO), contudo, enfatizando um perfil mais gerencial.

O autor traz, ainda, que de 1999 a 2002, no segundo mandato do presidente FHC, a reforma de Estado perde espaço e a idéia-força passa a ser a implantação do Plano Plurianual (PPA) instituído pela Constituição de 1988. Então, o Mare foi extinto, a ENAP passou para o âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, cumprindo o papel de formar técnicos e dirigentes responsáveis pela implementação e monitoramento do PPA. Em 2003, o governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva retomou a regularidade de concursos públicos e afirmou a importância da política de capacitação, traduzida posteriormente no Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD).

A necessidade de regulamentação dos diferentes aspectos relacionados à carreira de EPPGG culminou, então, com o Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004 que prevê, entre outras regulamentações, a especificação de critérios capazes de garantir não apenas a permanência mínima do gestor no órgão, mas principalmente, garantir o desenvolvimento profissional do EPPGG no órgão de lotação. Dentre os avanços do novo decreto encontra-se a instituição do Programa Permanente de Desenvolvimento dos EPPGG – o PROPEG que tem como objetivo aprimorar a formação dos EPPGG e garantir o desenvolvimento das competências mínimas necessárias ao exercício das suas atividades. A regulamentação da carreira de EPPGG favoreceu a previsão de especificação de competências necessárias e nível de complexidade a ser observado em cada classe. A especificação das competências é uma forma de promover o desenvolvimento dos gestores em suas trajetórias de carreira, possibilitando o crescimento e aprimoramento profissional (MPOG, 2008).

Cruz (2010), 20 anos após a criação da carreira de EPPGG, desenvolveu um estudo com o objetivo de apresentar o estágio de desenvolvimento dos processos de gestão da referida carreira, no governo federal, e confirmou a manutenção do caráter generalista dos ocupantes do cargo, com ênfase nos conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à gestão. Nas discussões e análises de seu trabalho, predominaram a expectativa de que o gestor seja:

- Um especialista em gestão, gerenciamento de programas e em políticas públicas, preparado para dirigir equipes e obter resultados;
- Competente para formular e implementar políticas públicas e promover um incremento da eficiência da máquina governamental;
- Responsável pela visão estratégica e global do governo, e por vincular o nível político com a gestão de recursos;

- Guardião do ciclo do processo de política pública, no sentido de desenvolver e comunicar os norteadores para operar o ciclo do processo de política pública;
- Garantir que as políticas públicas sejam implementadas eficientemente e efetivamente em todos os níveis e setores governamentais;
- Rever e continuamente aprimorar o ciclo da política pública.

Nesse sentido, o autor conclui que se as discussões e análises confirmaram o papel do gestor governamental como analista de políticas públicas, por outro lado ressaltaram seu papel de gerente público. De modo que, sem prejuízo do conhecimento especializado na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, a pretensão é reforçar a atuação do EPPGG em atividades relacionadas à eficiência da máquina pública e ao gerenciamento propriamente dito, confirmando a vocação transversal da carreira. E que o desafio é conciliar o conhecimento aprofundado em determinada política pública com a capacidade gerencial.

Sendo assim, percebe-se o enriquecimento do cargo desses profissionais no que tange a possibilidade de desenvolvimento de competências; nível de responsabilização; conteúdo e atribuições do cargo; possibilidade de constante aprimoramento de conhecimentos e experiências; como também, o nível de reconhecimento do trabalho executado. Acredita-se que essas possibilidades decorrem das características de generalista e mobilidade que tem a carreira de EPPGG, e que favorecem a esses profissionais melhor adequação as idéias de nova gestão pública no que diz respeito a descentralização, flexibilidade administrativa e foco nos resultados.

## 7 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para a obtenção dos resultados da pesquisa, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas junto a três EPPGG, guiadas por roteiro organizado com a finalidade de possibilitar a identificação de fatores referentes às temáticas disfunções burocráticas, administração pública gerencial e motivação no trabalho. Os resultados obtidos foram analisados por meio da técnica de categorização, desenvolvida a partir da análise do conteúdo das entrevistas e fundamenta nas teorias pesquisadas. De acordo com Bardin (1977, p. 117) “A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

Nesse sentido, o critério de categorização utilizado foi o semântico, onde se buscou agrupar as informações coletadas em três categorias temáticas. Essas categorias encontram-se

dispostas de acordo com a seqüência utilizada na estrutura do roteiro de entrevistas e em conformidade com as respostas dos entrevistados. Para uma maior compreensão, trechos das falas dos respondentes foram descritos.

Na primeira parte do roteiro de pesquisa, buscou-se estimular os pesquisados a falarem sobre as atividades do seu trabalho, no intuito de identificar a presença ou ausência de disfunções burocráticas. Na seqüência, em um segundo momento, buscou-se aguçar os sujeitos de pesquisa a comentarem sobre características do modelo de gestão empregado em seu órgão de trabalho, a fim de identificar a prevalência de características de um ou outro modelo e seus impactos na satisfação e motivação dos servidores. Por fim, buscou-se instigar os entrevistados a apontar fatores que lhes causam satisfação e/ou motivação no trabalho para que fossem confrontados com a teoria de Herzberg.

### 7.1 Disfunções burocráticas

Para a obtenção de dados acerca desta temática, foram levantados alguns questionamentos sobre o trabalho dos EPPGG buscando identificar alguma relação com as disfunções burocráticas já descritas nesse trabalho.

#### - Quanto ao excesso de formalidade, rotinas e padronizações:

Não, não existe [...] a nossa formação é uma formação generalista e que conseqüentemente desemboca numa mobilidade para que a gente possa atuar nas varias políticas publicas, nos vários ministérios. E isso dá ao especialista de políticas publicas um leque de opções de trabalho a ser desenvolvido. (entrevistado 1).

[...] eu trabalhei em dois órgãos até agora [...] e nenhum dos dois tem um excesso de rotinas. [...]. Onde eu estou [...] é um órgão que segue mais rotinas [...], a legislação é mais antiga, então os processos de trabalho são mais antigos e são mais sedimentados, mas a rigor, não há um excesso de formalidade, muito pelo contrario. [...] tem uma legislação antiga que está demandando uma reforma, mas excesso não. (entrevistado 2).

#### - Quanto à aplicação de normas rigorosas e regulamentos:

As normas em si, enquanto orientadora da ação favorece sim, mas do ponto de vista de entrar o trabalho não. [...]. É comum dentro do setor publico [...] que algumas atividades [...] aquelas ligadas mais a contrato, convênio, exista uma serie de normas burocráticas, rígidas [...] isso de alguma forma, muitas vezes, emperra a velocidade, a agilidade das tarefas, mas no meu caso não acontece, até porque eu não trabalho nessa área [...]. (entrevistado 1).

[...] minha tarefa hoje é trabalhar a parte de concepção. Então, na questão de elaboração, de reflexão não há tanta necessidade de observância de normas e regulamentos. No entanto, quando isso se transpõe para a formalização em documentos, em propostas, há necessidade de alguma observância disso, mas não é excessiva. (entrevistado 3).

#### - Quanto à resistência a mudanças e o sentimento frente às mudanças:

“Dificuldade de ser absolvida alguma mudança não, [...] o fato de ter uma formação generalista, isso facilita até a gente se adaptar melhor as mudanças do que [...] os demais cargos da administração pública federal [...]”. (entrevistado 1)

Eu me sinto a vontade [...] essas mudanças, elas são naturais, e são desejáveis também. Acho que toda mudança objetiva melhorar a atuação, a eficiência do órgão, então eu me sinto bem e acho que elas são desejáveis [...]. (entrevistado 2)

Há uma natural dificuldade em qualquer tipo de mudança no serviço público. Isso eu digo por ter passado por outros órgãos, que tratam de temáticas diferentes, e por ter atuado em outras áreas que não essa que hoje eu atuo, mais o que se percebe é que há uma resistência a qualquer tipo de mudança [...]. Eu também encontro dificuldades quando essas mudanças me afetam. (entrevistado 3)

- Exibição de sinais de autoridade:

Não foram identificados sinais de exibição de autoridade. De acordo com os entrevistados, dentro do órgão que atualmente trabalham, as condições dadas ao EPPGG são as mesmas dadas a qualquer servidor, seja ele de qualquer outro cargo da administração pública federal. A relação chefe-subordinado é satisfatória.

- Dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público

[...] todos os nossos esforços são voltados para atender, melhorar o atendimento do Estado para com o cidadão. [...] esse é um ponto que a gente busca, articulação com outras instituições, não só federais, mas estaduais e municipais voltadas para unir esforços, para que não haja sobreposição de ações e que a gente possa atender o cidadão de uma forma mais eficiente. (entrevistado 1).

- Hierarquização do processo decisório:

Eu noto que existe uma certa horizontalidade [...] acho que é uma realidade a questão do trabalho de equipe, de grupo. Isso dá uma certa, inclusive, motivação para o trabalho. Você se sente mais partícipe, isso lhe dá uma motivação a mais, isso faz quebrar um pouco até aquela morosidade que existe dentro das instituições que são muito verticalizadas. (entrevistado 1).

“[...] eu não tenho uma vinculação hierárquica. Minha vinculação é direta com o superintendente e direta lá no órgão central, porque senão você teria dificultada a atuação.” (entrevistado 2).

O que se percebe ao analisar esse conjunto de características da categoria disfunções burocráticas é que o cargo de EPPGG apresenta certa flexibilidade que não se costuma ver em outros cargos da administração pública. Não foi percebido dificuldades ou entraves no processo de trabalho desses profissionais que possam ser caracterizados como disfunções da burocracia. A burocracia aqui se encontra em sua função normativa, no sentido legal. A presença de formalidades, controles e procedimentos são vistos pelos respondentes como

necessários por se tratar de um cargo público e pelas responsabilidades e dimensão das atividades que o cargo proporciona e não como excesso.

As mudanças são bem aceitas, apesar das resistências que ainda persistem em alguns servidores, devido às próprias peculiaridades do serviço público, mas não representam entraves nem ausência de inovações; o relacionamento e a comunicação com os superiores apresentam-se satisfatórios e flexíveis; as atividades e os métodos de trabalho não são rotineiros, visto a generalidade do cargo, exceto a função gerencial que demanda um pouco mais de rotina; bons relacionamentos com clientes internos e externos foram mencionados, como também a participação no processo decisório, obedecidas as limitações de sua autoridade. Assim, pode-se concluir que essas características não se configuram em disfunções burocráticas.

## 7.2 Administração pública gerencial

No que diz respeito ao modelo de administração gerencial pode-se perceber a presença de muitas de suas características tanto na própria carreira de EPPGG quanto nas atividades desenvolvidas por esses profissionais. O quadro abaixo traz um resumo dessas características apontadas pelos entrevistados.

Quadro 3- Relação entre características da administração pública gerencial e do cargo de EPPGG.

CARACTERÍSTICAS DA APG	RESUMO CARACTERÍSTICAS DO CARGO
Orientação para resultados.	Em alguns órgãos, a ênfase encontra-se nos processos por falta de indicadores de resultados, deixando os gestores governamentais presos a instrumentos normativos. Em outros, a ênfase está mais voltada para os resultados, para a efetividade das ações. Foi mencionado por um gestor de um desses órgãos, o PAN (Plano de ação nacional) que descreve as ações, metas e resultados a serem seguidos. O que se observou foi que, embora ainda encontra-se muitos órgão focados em processos, a tendência é enfatizar os resultados.
Não adota procedimentos rígidos	Mesmo com legislações ainda antigas, procura flexibilizar e adotar procedimentos que se adéquem a uma legislação mais genérica para obter melhores resultados.

Flexibilidade a mudanças	A generalidade e mobilidade do cargo favorece as mudanças, visto o leque de atividades a serem desenvolvidas.
Incentivos à criatividade e inovação	Como a carreira é descentralizada, em alguns órgãos há mais incentivos e mais liberdade para criatividade do que em outros. Isso não é uma política do ministério do planejamento, que é o órgão central. São iniciativas dos próprios órgãos.
Reconhecimento	Os entrevistados demonstraram ser reconhecidos por superiores, colegas e clientes, devido a dimensão de suas atividades, as responsabilidades assumidas e a capacidade técnica dos EPPGG.
Orientada para o cidadão	Alguns órgãos encontram-se ainda voltados para o atendimento da organização, pela própria natureza do órgão, outros estão focados mais no cidadão.
Descentralização da decisão, horizontalização, estruturas flexíveis.	Em alguns órgãos as decisões são tomadas em conjunto, outros são mais centralizados. Uns são mais verticalizados e outros apresentam uma estrutura mais horizontalizada.
Definições de responsabilidades	As responsabilidades nem sempre são bem definidas. Os gestores são submetidos a muitas responsabilidades que não estão escritas.

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

### 7.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A categoria motivação foi subdividida em duas subcategorias onde foram agrupados dados referentes a fatores higiênicos (os relacionados ao contexto do trabalho) e a fatores motivacionais (os relacionados ao conteúdo do trabalho), possibilitando a análise de características relacionadas a satisfação e motivação dos EPPGG, tomando como referência a teoria dos dois fatores de Herzberg.

#### 7.3.1 Fatores higiênicos

- Quanto ao relacionamento com superiores e colegas

“No meu caso, eu me relaciono com muita gente. Na superintendência e no órgão central [...]. Então nada para além de conflitos normais de quem convive todos os dias. E que não tem interferência no andamento dos trabalhos.” (entrevistado 2).



No meu caso, especificamente, eu posso dizer que o fato de ser um gestor credencia, há uma simpatia tanto pelos superiores, quanto pelos subordinados, como por essa clientela das políticas [...] eu acho isso positivo [...]. Esse relacionamento tem sido muito prazeroso tanto com quem está a cima de mim, quanto com as pessoas que eu coordeno e com os indivíduos que eu encontro no exercício das minhas atividades. (entrevistado 3).

Os entrevistados não demonstraram insatisfeitos quanto ao relacionamento. Ao contrário, apontaram para uma relação muito positiva com a chefia, boa comunicação e abertura para serem ouvidos.

- Quanto as condições de trabalho:

“Elas são iguais as de qualquer servidor. Se o órgão está bem estruturado, a gente tem boas condições de trabalho; se o órgão tem alguma dificuldade de estruturação, a gente vai junto com ele, perece junto”. (entrevistado 2).

Isso varia muito de órgão para órgão, eu já estive em órgãos com uma estrutura muito boa e com boas condições de trabalho. Não estou falando somente física, estou falando inclusive de ambiente. E já estive em órgãos que a infra-estrutura é péssima e o ambiente também. Essas condições afetam bastante na questão de satisfação. (entrevistado 3).

O que se observa é que, os entrevistados encontram-se satisfeitos com as condições de trabalho que lhes são oferecidas, nos órgão onde atualmente encontram-se desenvolvendo suas atividades. Contudo, ficou claro que essa satisfação tem muito haver com o órgão de atuação do EPPGG, com as condições que lhe são oferecidas. De maneira que, não se pode inferir que todos os gestores governamentais estejam satisfeitos com este fator. Isso devido às particularidades de cada órgão da administração pública federal e das distintas condições gerais de trabalho que cada um deles possui.

- Quanto a política de cargos e salários:

Eu acho que os EPPGG não podem reclamar do ponto de vista da remuneração. [...]. Agora, embora a gente não esteja na base da pirâmide, a gente tem que ver que o nosso contexto de atuação é em Brasília, [...] uma cidade extremamente cara. Um bom salário é, mas um bom salário pra viver aonde? [...] existe casos que saem de Brasília, mas é raro [...]. (entrevistado 1).

Em relação ao meu cargo eu não tenho nada do que reclamar. [...] tem uma remuneração inicial muito boa e uma final também muito boa, [...] remunerada por subsídio. Ela é bem remunerada porque é estratégica e isso é reconhecido dentro do governo. (entrevistado 2).

Nos últimos anos, a gente teve uma melhoria considerável, nós [...] conseguimos entrar no ciclo de gestão e nas carreiras de Estado. Isso nos facilitou muito, inclusive para que nós rompêssemos com uma forma de remuneração que era muito cheia de gratificações, mas que os salários eram muito pequenos e hoje estas carreiras do ciclo de gestão a gente recebe em forma de subsídios que é uma única verba, [...]

então, não somente a questão da estrutura da carreira foi bastante modificada e melhorada, como a questão de salários também. (entrevistado 3).

Pode-se afirmar que, em geral, os entrevistados encontram-se satisfeitos com a carreira e o salário. No entanto, foi apontado por dois dos entrevistados o fato das condições de vida em Brasília ser bastante cara em relação a outros Estados do Brasil, especialmente em habitação. O que pode levar a uma diminuição do poder aquisitivo desses profissionais.

- Quanto a segurança:

É comum você ver no setor público alguma preocupação por parte de alguns servidores. Mas assim, o fato de a gente ter uma mobilidade e uma formação generalista, isso nos conforta [...] a gente se sente mais seguro, menos preocupado, menos estressado [...]. (entrevistado 1).

De acordo com a teoria dos dois fatores, os fatores higiênicos não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao seu trabalho. Herzberg entende que os trabalhadores já esperam que condições básicas, essenciais de trabalho, sejam satisfatórias (BERGUE, 2007). Dessa forma, que pode-se afirmar que não há insatisfação desses profissionais quanto aos fatores higiênicos. Eles encontram-se satisfeitos com os fatores externos.

### 7.3.2 Fatores motivacionais

- Quanto à realização:

Eu me sinto realizado. Agora assim, o fato de a gente está motivado, se sentindo participante, a gente também está buscando sempre desafios. [...] o fato da mobilidade, o fato de ter uma formação generalista, isso me satisfaz porque eu gosto disso, eu não gosto da rotina. (entrevistado 1).

Isso não é uma coisa generalizada em todos os órgãos, tem órgãos que são mais competitivos. Nesta secretaria, teve uma coisa muito legal que é quando você entra, as pessoas se propõem a te ensinar, elas estão pré-dispostas a isso. Se elas estão pré-dispostas a ensinar e você a aprender, elas estão pré-dispostas também a reconhecer isso, e, obviamente, isso não se limita a um tapinha nas costas [...]. (entrevistado 2).

Verificou-se junto aos entrevistados, um sentimento bastante positivo com relação ao fator realização. Eles se sentem realizados, mas, não estagnados. Sempre buscando desafios. Conforme a teoria de Herzberg, os fatores motivadores relacionam-se com a capacidade de realizar e, através da realização, desenvolver-se psicologicamente. O fator realização é apontado por Herzberg como sendo o mais importante para a motivação (RODRIGUES, 2009). Dessa forma, pode-se afirmar que esses profissionais encontram-se motivados.

- Quanto ao reconhecimento:

[...] Eu me sinto bastante reconhecido [...] não é só o reconhecimento pelo fato de fazer parte de uma carreira, [...], mas assim, todo o conteúdo que a formação me proporcionou e que me proporciona [...] isso faz com que eu me sinta uma pessoa produtiva, e o fato de eu ser produtivo, isso aí, hoje, é reconhecido pelos colegas, pelo chefe [...]. (entrevistado 1)

[...] eu considero que tem uma coisa que é muito importante, é o tapinha nas costas. Isso é um alimento pra alma, pro ego, entendeu? Isso compensa bolso, compensa tudo. Então assim, eu acho isso extremamente importante [...] aqui você tem esse tipo de reconhecimento. Isso é muito positivo [...]. (entrevistado 2)

“Eu diria que atuando onde estou, eu avalio muito positivamente. Acho que inclusive a permanência, desde 2003, na mesma secretaria, tratando da mesma temática, resulta disso”. (entrevistado 3).

Ficou bastante claro que esses profissionais sentem-se reconhecidos. Contudo, percebeu-se que não foi sempre assim, pois, foi apontada a inexistência de uma política aparente de reconhecimento por parte do órgão central. Essas políticas estão mais ligadas as particularidades de cada órgão, ou seja, onde o EPPGG encontra-se em exercício de suas funções. Para Herzberg, os trabalhadores se sentem fortemente motivados quando assumem responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento (DAVIS; NEWSTROM, 1992). Dessa forma, acredita-se que políticas de reconhecimento possam influenciar a motivação desses profissionais.

- Quanto ao trabalho em si:

As atividades inerentes ao cargo [...] são muito genéricas [...] eu posso prestar assessoramento em diversos graus de complexidade [...], virtualmente eu posso fazer tudo. Então assim, eu me sinto à vontade hoje no órgão que eu estou, mas potencialmente há quem não se sinta, justamente porque você recebe um gestor [...] tem menos de mil gestores, mas você tem mais de mil demandas ainda em aberto. Aí você chega lá, o ministério demandou um gestor, com formação tal, conhecimento tal, experiência tal. Você chega lá e a área não está preparada pra receber aquele gestor porque não sabe exatamente o quê que você vai fazer. Você fica meio perdido, portanto pode fazer qualquer coisa, já que a tua atribuição é tão ampla assim. Isso pode descaracterizar um pouco a idéia e a finalidade original da carreira. Existe isso, mas assim, isso não é a regra, graças a Deus. (entrevistado 2).

Como nós somos generalistas, as nossas atividades são inúmeras. [...] Podemos desde conceber políticas, trabalhar com formulação até de fato ir para a ponta de algumas dessas políticas que são finalísticas, e outras que são políticas que a gente classifica como da área meio [...]. Então são atividades muito diversas e, hoje a gente tem uma penetração muito grande dentro da esplanada dos ministérios, acho que hoje o único ministério que não possui nenhum gestor presente é o ministério das relações exteriores, que talvez seja uma das burocracias mais consolidadas, todos os demais ministérios possuem gestores e há uma demanda muito forte. (entrevista 3).

De acordo com a teoria pesquisada, a ampliação de tarefas tem como finalidade dotar os cargos de atividades capazes de atender a diversas demandas. Essa ampliação requer dos profissionais múltiplos conhecimentos, habilidades e alto nível de qualificação. Observou-se

que, em alguns órgãos, o caráter generalista da carreira, pode ser entendido como “topa tudo”, desvirtuando a finalidade do cargo. Conforme os entrevistados, isso ocorre mais no início da carreira. Acredita-se que isso pode levar a insatisfação do servidor e provável falta de motivação, pois, entende-se que uma coisa é o caráter generalista com possibilidade de atuação em várias funções e outra é não se ter uma função com atribuições bem definidas. Os entrevistados demonstraram estar atualmente bastante satisfeitos com relação a este fator. Contudo, um dos entrevistados relatou já ter passado por insatisfação, no início da carreira, em um outro órgão, não no atual. Sendo assim, não se pode afirmar que este fator seja um motivo de satisfação para os demais EPPGG, da carreira.

- Quanto a responsabilidade:

Responsabilidade é sempre positiva. Não deve nunca ser vista de forma negativa. Ter a responsabilidade de forma clara é garantir que você vai cumprir as suas competências, as suas atribuições. Então assim, eu tenho ciência, o bacana é que a gente tem ciência da responsabilidade que tem e as pessoas que estão ao nosso redor também. As vezes isso não está muito claro, mas assim, eu vejo com bons olhos essa responsabilidade ampliada. (entrevistado 2).

Em algumas áreas do governo federal [...] os gestores têm sido quase que uma tábua de salvação, e essa responsabilidade, portanto, é criada [...] eu acho que isso traz um constrangimento [...]. A gente se sente muito mais responsável por determinados projetos, determinadas situações que, não estão no papel, mas que resulta da nossa convivência com os nossos superiores, que depositam inteiramente o sucesso ou o fracasso de determinadas ações em nossas mãos. (entrevistado 3).

O que se observa com relação ao fator responsabilidade é que ele se apresenta de forma bastante positiva, no sentido de enriquecimento do cargo, pelo fato de isso oportunizar maior aprendizado e maior desenvolvimento profissional e pessoal. Contudo, percebeu-se que mesmo se tratando de um cargo generalista, os profissionais esperam uma atuação mais voltada para sua formação originária. Eles se sentem mais confortáveis com uma referência de função, mesmo que esta tenha múltiplas atividades.

Isso é ratificado por Herzberg, em sua compreensão de que o enriquecimento do cargo proporciona oportunidades para o desenvolvimento psicológico do empregado, ao passo que a ampliação apenas torna o cargo estruturalmente maior (RODRIGUES, 2009).

- Quanto ao progresso e desenvolvimento:

Nós temos um curso de aperfeiçoamento que é um programa contínuo [...]. É um programa que tem disciplinas na área de gestão, avaliação de políticas públicas, inclusive disciplinas voltadas para área de desenvolvimento, em fim, existe uma gama. Eu acho isso muito válido. (entrevistado 1).

[...] depois do curso de formação [...] nós vamos progredindo [...]. Primeiro muda de padrão depois de classe. E nessa mudança de classe que é a promoção, a gente tem que fazer, para ser promovido [...] 120 horas de curso de aperfeiçoamento. [...] os cursos de aperfeiçoamento são disponibilizados semestralmente, tem uma grade de

cursos e os gestores vão lá e se matriculam naquele que tiver mais interesse [...]. Fora a capacitação normal que é disponibilizada pra qualquer servidor. (entrevistado 2).

Os entrevistados demonstraram satisfação com as oportunidades de desenvolverem-se, como também de progredir na carreira. Foi relatado que, os gestores têm sido muito mais favorecidos com políticas de capacitação do que as demais carreiras do ciclo de gestão. Foi mencionada a existência de políticas de qualificação dos quadros com saída para mestrado e doutorado. E, também, a satisfação existente quanto a possibilidade dos gestores assumirem funções de DAS (direção e assessoramento) pela sua capacidade técnica, fazendo valer a meritocracia, ou seja, a prevalência do mérito profissional ao assumir determinadas funções públicas gratificadas.

## 8 CARACTERÍSTICAS DO CARGO

Foi perguntado, ainda, para os sujeitos de pesquisa como eles se sentem com relação as características generalista e mobilidade presentes no cargo de EPPGG e, quais os aspectos que mais lhes motivam e os que menos influência para a sua motivação. As seguintes respostas foram mencionadas:

- Quanto a ser generalista:

Eu me sinto muito bem. Agora, isso é bem de acordo com o perfil das pessoas. Tem gente que gosta de chegar no trabalho e todo dia ter aquela rotina. Não gosta de nada novo, não gosta de desafios, [...] gosta de rotina. Bom eu não, eu não gosto de rotina, então eu acho que eu me adapto perfeitamente ao cargo generalista [...]. (entrevistado 1)

Eu me sinto a vontade [...] eu sei que as pessoas vão observar e respeitar o máximo possível minha formação originária [...]. Então assim, eu me sinto a vontade porque eu sei que meu leque de conhecimento ele vai estar sempre ampliando. Então eu nunca vou estar estagnada em termos de conhecimento. (entrevistado 2)

- Quanto a mobilidade:

Com certeza mobilidade é um fator bastante motivador, porque você sabe que pode atuar naquele programa, naquela política, naquele setor, naquele ministério em que você mais se identifica, é talvez um dos principais diferenciais da carreira. (entrevistado 3)

Essa mobilidade [...] a gente tem visto como positivo. No entanto, ela não é uma mobilidade que [...] não tenha regras, essa mobilidade tem uma limitação, a gente tem um período para permanecer em cada órgão [...] de forma geral, na alta esfera, ou pelo menos na administração federal, lá em Brasília, há muito por cessão, há outros instrumentos que faz com que os indivíduos saiam dos seus órgãos para serem cedidos a outros, independente de serem da carreira de gestor.[...]. Mas eu acho que ela é um aspecto que favorece sim os indivíduos. (entrevistado 3)

- Quanto ao que mais motiva:

“[...] o papel que o chefe desempenha, eu acho que isso é um fator que motiva. Agora, do ponto de vista da carreira, eu acho que a formação e a mobilidade são dois fatores que motiva.” (entrevistado 1).

“O que mais me motiva dentro do cargo é a possibilidade de aprender, todo dia eu aprendo uma coisa diferente, [...]. Você vai aprendendo e ampliando esse leque diariamente, isso é muito interessante.” (entrevistado 2).

“Acho que a minha principal fonte de motivação é que a cada dia aparece uma coisa nova pra a gente enfrentar.”(entrevistado 3).

Após análise do relato dos entrevistados, pode-se afirmar que as características do cargo de generalista e mobilidade contribuem para a motivação dos EPPGG, pois favorecem o enriquecimento do cargo, visto o leque de atividades possíveis de serem desenvolvidas, as responsabilidades assumidas, as possibilidades de por em prática conhecimentos adquiridos, como também adquirir novos conhecimentos. Isso reafirma a teoria de Herzberg acerca de que determinados fatores relacionados a características do cargo funcionam como vetores de satisfação no trabalho (BERGUE, 2007).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já mencionado neste trabalho, estudar motivação e satisfação é um grande desafio, visto a subjetividade que o tema representa. Nada fácil, também, é conseguir estimular as pessoas a se motivarem para o trabalho. No âmbito do serviço público, esse desafio têm se mostrado ainda maior frente a realidade desse setor e a forma como é conduzida a sua administração.

O servidor público brasileiro encontra-se mergulhado em um contexto de desafios devido às novas demandas e exigências provenientes da necessidade de um Estado mais moderno e de uma gestão mais flexível. O que se percebe é a necessidade de adaptação do Estado aos modelos de gestão pública abordados nessa pesquisa e presentes na atual administração pública federal.

Este trabalho buscou compreender as práticas gerenciais da administração pública federal, tomando como referência o cargo de EPPGG, no intuito de identificar se elas incorporam as dimensões da satisfação e motivação no trabalho de servidores públicos. Confirmou-se, dentro da realidade do cargo estudado, a prevalência da administração burocrática com fortes indícios da administração gerencial. Foram evidenciadas algumas dificuldades enfrentadas pelos servidores no exercício de suas atividades. Contudo, essas dificuldades não se caracterizaram como disfunções burocráticas.

Ao confrontar as características da nova gestão pública com as disfunções do modelo burocrático descritas por Merton (1970), verificou-se que esse novo modelo de gestão, uma vez implantado conforme apresenta-se na teoria, pode combater essas disfunções e contribuir para a satisfação e motivação dos servidores públicos.

De acordo com a teoria de Herzberg, estudada neste trabalho, a motivação humana é intrínseca e se dá por meio da realização, do reconhecimento, do trabalho em si, da responsabilidade, do progresso e do desenvolvimento. Nesse sentido, motivação pode ser entendida como a percepção valorativa que o indivíduo tem do trabalho; daquilo que ele entende como significativo para ele. Sendo assim, pode-se inferir que o cargo de EPPGG apresenta características condizentes com os fatores motivacionais propostos pela referida teoria.

Acredita-se que a formulação de cargos como o de EPPGG, com características generalistas e mobilidade na carreira, sejam mais adaptados aos desafios da nova gestão pública, têm mais possibilidades de superar as limitações do modelo burocrático e estimular a motivação dos servidores públicos. Contudo, é necessário que se tenha uma gestão focada não apenas na eficiência dos processos, mas na eficácia dos resultados, tendo como mola propulsora o fator humano valorizado, capacitado e satisfeito. Para tanto, estratégias de administração de pessoas se fazem necessárias na busca por estímulos a motivação dos servidores, visto que é por meio de pessoas que as organizações buscam atingir os seus objetivos.

Por fim, destaca-se a relevância de outros estudos, onde se possa ampliar a pesquisa sobre satisfação e motivação dos EPPGG, tomando por amostra um EPPGG de cada um dos órgãos que, em seu quadro de pessoal contenha esses profissionais, considerando ainda seu tempo de permanência no cargo. Visto que foram apontadas diversidades de condições de trabalho de órgão para órgão e dificuldades enfrentadas no início da carreira, considera-se como limitação para esse estudo.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, 1997.

ARAÚJO, M. A. D. Responsabilização na administração pública: limites e possibilidades do gestor público. In: \_\_\_\_\_. **Construindo uma nova gestão pública.** Natal: Escola de Governo do RN, 2010. p. 134-157.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Gestão da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG**: documento de referência para a gestão da carreira de EPPGG, dezembro de 2008. Brasília, 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 34. ed. Brasília: ENAP, 1998. cap. 2.

CARVALHO, P. S. de. Formar dirigentes, capacitar gestores, desenvolver gerentes: do que estamos falando? A experiência da ENAP-Brasil no período 2003-2007. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, SAN DOMINGO, 12., 2007, Brasília, DF. **Anais....** Brasília, DF, 2007.

CRUZ, R. P. da. Os 20 anos da carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental do governo federal e seu papel estratégico para o aprimoramento da gestão e das políticas públicas. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3., 2010, Brasília, DF. **Anais eletrônicos....** Brasília, DF, 2010.

Disponível em:

<[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/seges/gestao\\_da\\_carreira.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/EPPGG/seges/gestao_da_carreira.pdf)> Acesso em: 27 nov. 2010.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009a.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública**. Foco nas instituições e ações governamentais. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009b.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In:\_\_\_\_\_. **Sociologia**: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1970. p. 271-283. cap. 8.

RODRIGUES, M. V. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 12. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROBBINS, S. P. Conceitos básicos de motivação. In:\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 151-182. cap. 6



\_\_\_\_\_. Motivação: do conceito às aplicações. In: \_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002. p. 183-209. cap. 7

SANTOS, L. A. dos.; CARDOSO, R. L. S. A experiência dos Gestores Governamentais no Governo Federal do Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 5., 2000. San Domingo. **Anais...** San Domingo, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: \_\_\_\_\_. **Sociologia**. Tradução de Gabriel Cohn. 7.ed. São Paulo: Ática, 1979. p.1-12. (Coleção Grandes Cientistas Sociais, v. 13).