



PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
PSICOLOGIA DE GRUPO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES

WELLINGTON MENEZES CAROLINO

**FOCO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO
PÚBLICO FEDERAL:**

Ajuste do foco como ferramenta para motivação e aumento da
produtividade

Brasília
2019

WELLINGTON MENEZES CAROLINO

**FOCO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO
PÚBLICO FEDERAL:**

Ajuste do foco como ferramenta para motivação e aumento da
produtividade

Monografia apresentada à Faculdade UnYLeYa como exigência parcial à obtenção do título de Especialista em Psicologia de Grupo e Desenvolvimento de Equipes.

Orientador: Jeronimo Jorge Braga Vilela

Brasília
2019

AGRADECIMENTO

A Deus e à minha mãe (meu Xuxuzinho), por me permitirem ser livre e à minha linda esposa, Elisângela, por escolher ser minha parceira em todos os dias das nossas vidas.

Resumo

Este estudo sobre foco, motivação e produtividade no serviço público federal, buscou, por meio de revisão bibliográfica, saber se é possível aumentar a motivação e a produtividade de servidores a partir do ajuste do foco. Isto porque o serviço público federal apresenta desafios peculiares à motivação, alguns deles derivados da própria estabilidade e da forma de remuneração, já que tais fatores possuem pouca ou nenhuma correlação com a produtividade dos servidores. De modo geral, produtividade acima da média não implica em recompensa, bem como, produtividade abaixo da média não implica em punição. O gestor público possui poder de atuação bastante reduzido sobre esses fatores, em comparação aos gestores da iniciativa privada. Os servidores, por sua vez, percebem pouco ou nenhum incentivo ao aumento da produtividade. Resta aos gestores e servidores públicos, portanto, buscarem formas alternativas para elevação dos níveis de motivação e produtividade no cumprimento de suas atribuições. Neste contexto, o ajuste do foco se apresenta como uma alternativa interessante e viável.

Palavras-chave: Serviço Público Federal. Foco. Motivação. Produtividade.

Abstract

This study on focus, motivation and productivity in the federal public service sought through literature review to know if it is possible to increase the motivation and productivity of federal employees by adjusting the focus. This is because the federal public service presents unique challenges to motivation. Some of them derive from their own stability and form of remuneration as such factors have little or no correlation with server productivity. In general, above average productivity does not imply reward as well as below average productivity does not imply punishment. The public manager has very little acting power on these factors, compared to the managers of the private initiative. Federal employees in turn see no incentive to increase productivity. It remains for managers and federal employees to look for alternative ways to increase motivation and productivity levels in the fulfillment of their duties. In this context focus adjustment is an interesting and viable alternative.

Keywords: Federal Public Service. Focus. Motivation. Productivity.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
2.	FOCO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	9
3.	PECULIARIDADES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL	13
4.	AJUSTE DO FOCO COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE	19
4.1.	Papel dos gestores e servidores no ajuste do foco	22
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

1. INTRODUÇÃO

É provável que empregados e até mesmo gestores da iniciativa privada não vislumbrem desafios à motivação de servidores públicos federais. Afinal, ante a realidade profissional e econômica brasileira, estabilidade e salários relativamente altos já poderiam ser considerados motivadores naturais e suficientes.

Porém, um breve estudo sobre as teorias da motivação mais conhecidas já apontaria falha nessa linha de raciocínio. Afinal, remuneração e segurança, apesar de básicos, seriam considerados fatores motivacionais hierarquicamente inferiores, classificados como fatores higiênicos da *Teoria de Herzberg*¹ ou componentes da base da *Pirâmide de Maslow*², por exemplo.

Além disso, o serviço público federal apresenta desafios peculiares à motivação, alguns deles derivados da própria estabilidade e da forma de remuneração, já que tais fatores possuem pouca ou nenhuma correlação com a produtividade dos servidores. De modo geral, produtividade acima da média não implica em recompensa, bem como, produtividade abaixo da média não implica em punição. O gestor público possui poder de atuação bastante reduzido sobre esses fatores, em comparação aos gestores da iniciativa privada. Os servidores, por sua vez, percebem pouco ou nenhum incentivo ao aumento da produtividade. Assim, resta aos gestores e servidores públicos buscarem formas alternativas para elevação dos níveis de motivação e produtividade no cumprimento de suas atribuições.

Dessa forma, o presente trabalho buscou, por meio da metodologia de revisão bibliográfica, responder a seguinte questão: **É possível aumentar a motivação e a produtividade de servidores públicos federais a partir do ajuste do foco?**

Portanto tendo por objetivo geral demonstrar a correlação entre foco, motivação e produtividade, para saber se é possível aumentar a motivação e a produtividade de servidores públicos federais a partir do ajuste do foco, o presente teve como objetivos

¹ Frederick Irving Herzberg

² Abraham Harold Maslow

específicos: correlacionar foco, motivação e produtividade; apontar peculiaridades do serviço público federal relativas à motivação e identificar o papel dos gestores e servidores públicos federais no ajuste do foco para aumento da motivação e produtividade.

A solução do problema central e o atingimento dos objetivos no presente estudo possui relevância social e científica ao apontar uma possibilidade alternativa e ainda pouco difundida, mas que pode ser mais eficaz e efetiva na motivação de servidores públicos federais que as práticas mais conhecidas, impactando positivamente a eficiência, a produtividade e a prestação dos serviços públicos.

Ante o exposto, resta-se seguir ao primeiro passo do presente trabalho, que é esclarecer o desafio para manutenção de um nível elevado de atenção (foco) e sua correlação com a motivação e a produtividade.

2. FOCO, MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

A manutenção de um nível elevado de atenção é, por si, um desafio, pois, “a mente procura sempre negar ou escapar do presente, porque no passado e no futuro ela tem o controle” (TOLLE, 1997, p. 14). Este desafio é intensificado a cada dia pelos avanços tecnológicos, que vem aumentando sobremaneira a quantidade e a velocidade de informação disponível.

Segundo Goleman (2013, p.44, grifo nosso):

Tudo isso foi previsto há muito tempo, lá em 1977, pelo economista vencedor do Nobel Herbert Simon. Ao escrever sobre o mundo que estava se tornando rico em informações, ele alertou para o fato de que **o que a informação consome é a atenção de quem a recebe. Eis porque riqueza de informações cria a pobreza de atenção.**

Em uma previsão atual, Greene (2013, p. 72, grifo nosso) afirma que:

No futuro, a grande divisão será entre os que se preparam para lidar com as complexidades e aqueles que se deixaram sufocar por elas – entre os que são capazes de desenvolver habilidades e disciplinar a mente e aqueles que se deixam distrair por todas as mídias ao seu redor e não conseguem se concentrar.

A respeito da correlação entre foco e produtividade, Goleman (2013, p. 12) ainda leciona que “nossa capacidade de atenção determina o nível de competência com que realizamos determinada tarefa”. Portanto, aprender a direcionar o foco, mantendo um alto nível de concentração no desempenho de suas atribuições, já seria um grande passo para elevação da produtividade dos servidores públicos federais e, por

consequência, para o atingimento de níveis de excelência na prestação dos serviços. Essa ideia é reforçada por Keller & Papasan (2014, p. 9), que afirmam que “resultados extraordinários são diretamente determinados por quão específico você pode tornar seu foco”.

Um caminho possível para elevação do nível de atenção ou foco, seria aumentar a motivação, tendo em vista a forte conexão entre estes dois fatores apontada por Goleman (2013, p. 13) ao relatar um experimento realizado durante a *Guerra Fria*, quando, em preparação para uma eventual terceira guerra mundial, militares foram submetidos a longos períodos de privação de sono e monitoramento dos níveis de atenção e o resultado foi que (grifo nosso):

[..] mesmo **após três ou mais noites sem dormir as pessoas ainda são capazes de prestar bastante atenção, caso suas motivações sejam fortes o suficiente** (caso contrário, caem no sono imediatamente).

Neste ponto faz-se necessário trazer breves apontamentos, visando esclarecimento sobre o termo “motivação”, sem necessidade de aprofundamento nas difundidas teorias a seu respeito³. Para Chiavenato (1999, p. 176, grifo nosso):

A motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, **condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais**. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

³ Teorias da Motivação não são objeto de estudo pormenorizado do presente trabalho.

No que tange à satisfação de objetivos ou necessidades individuais para motivação, Abraham Maslow hierarquiza conforme figura a seguir (Kleinman, 2015, p.117):

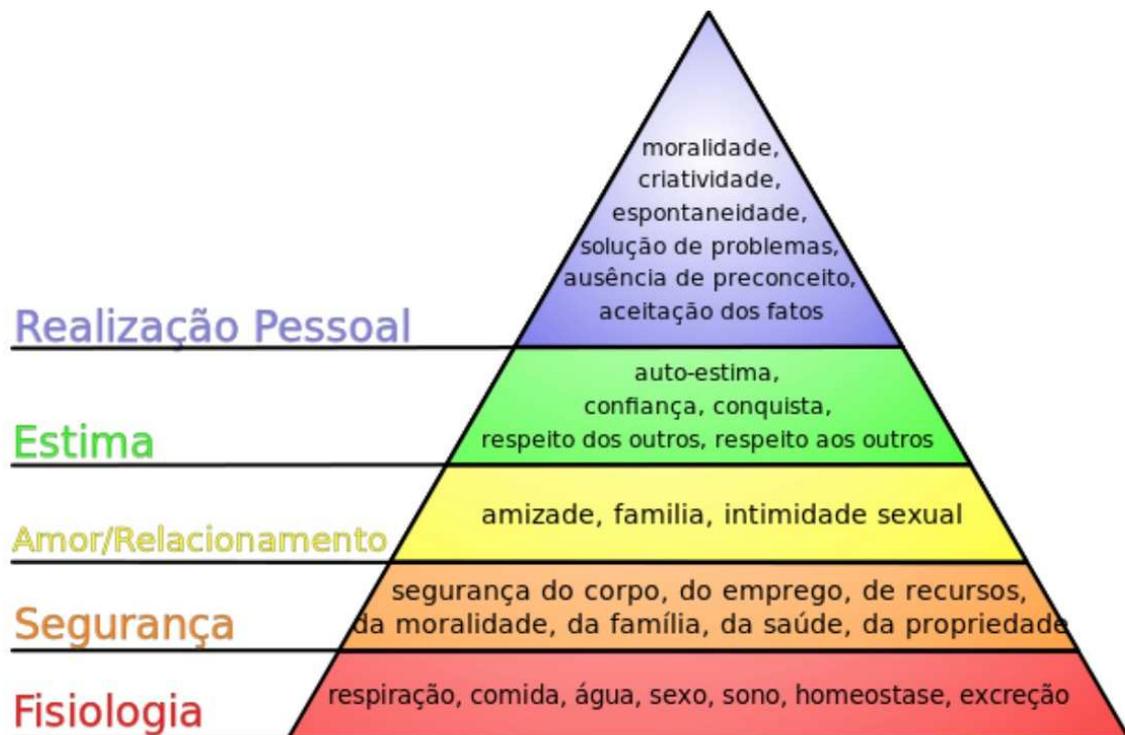


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Desse modo, tem-se que a motivação pode ser uma importante aliada no desafio cada vez maior de manutenção de elevados níveis de atenção ou foco. Além disso, conforme Chiavenato (1999, p. 182) “a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho” e De Masi (1999, p.241, grifo nosso) alerta para o risco de um trabalho sem motivação ao afirmar que “**sem motivação ruem a criatividade, a flexibilidade, a capacidade de intuir oportunamente os problemas, a disponibilidade de resolver rapidamente.** Em vez de generosidade, triunfa o apego à garantia burocrática”.

Kondo (1994, p. 49, grifo nosso) também faz relevantes considerações a respeito:

Para que sejamos motivados, é essencial inserir no nosso trabalho do dia-a-dia os fatores que levam à satisfação. Entre os fatores que são extremamente eficazes em motivar pessoas podemos incluir: envolver funcionários na elaboração de padrões de trabalho e no **estabelecimento de metas de trabalho, avaliar seus resultados de forma correta e reconhecê-los de forma apropriada**".

Assim, fica evidenciada a correlação entre foco, motivação e produtividade, sendo que a atenção ou foco pode ser elevado a partir do aumento da motivação e a produtividade seria sempre produto da variação de um dos dois outros elementos dessa tríade: aumentando-se o foco ou a motivação, eleva-se a produtividade.

Ocorre que, na iniciativa privada, o gestor que tenha por objetivo o aumento de produtividade possui liberdade para atuar sobre diversos fatores que afetam diretamente a motivação de seus colaboradores, tais como: salários e outros incentivos financeiros, promoções, demissões, etc. Porém, essa não é a realidade no serviço público federal.

3. PECULIARIDADES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

O serviço público federal é regido, basicamente, pelas normas presentes na Constituição Federal de 1988 e na Lei 8.112/90. Desses mandamentos originam-se direitos, garantias e limitações peculiares, como os princípios previstos no artigo 37 da Constituição, que dispõe que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência[...]

Em relação ao princípio da legalidade, Meirelles (2005, grifo nosso) leciona que “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. **Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza**”. Sobre o mesmo princípio, Miranda (2005) pontua:

O administrador privado conduz seu negócio com *dominus*, agindo com poderes inerentes à propriedade e toda sua extensão [...]. O gestor público não age como “dono”, que pode fazer o que lhe pareça mais cômodo.

Dessa forma, o princípio da legalidade impõe limitações aos servidores e gestores públicos, que, ao dependerem de previsão legal para seus atos, já partem com um natural atraso em termos de inovação e técnicas de gestão. Tudo depende de leis e do, geralmente lento, processo legislativo: orçamento disponível, valor da remuneração, critérios e procedimentos para admissão, promoção e demissão. Isso restringe bastante a aplicação de técnicas de motivação e produtividade.

Nesse sentido, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, p.20-26) faz referência a determinados pontos da Constituição Federal e, por consequência, do Regime Jurídico Único dos Servidores, a Lei 8.112/90, como “o retrocesso de 1988” e afirma (grifo nosso):

Como resultado do retrocesso burocrático de 1988 houve encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços, e um **enorme aumento da ineficiência dos serviços públicos**. [...]

A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho. Da mesma forma, a transformação do concurso público – cuja exigência generalizada na administração pública representou o grande avanço da Constituição de 1988 – em uma espécie de tabu **dificulta as transferências de funcionários entre cargos de natureza semelhante**.

Assim, no âmbito da administração pública federal, é inviável a replicação de várias práticas de gestão bem-sucedidas na iniciativa privada. No cenário atual, não é possível vislumbra-se, por exemplo, alguma forma de utilização do *modelo 20-70-10*, que segundo Correa (2013) é aplicado desde os primeiros empreendimentos de alguns dos maiores empresários da história brasileira e consiste, basicamente, em promover 20%, manter 70% e demitir 10% dos colaboradores, periodicamente e com base em critérios de merecimento e produtividade. Conforme, Correa (2013, p. 55, grifo nosso):

Quem era bom subia. Quem não era, invariavelmente, se tornava tema da chamada “reunião da fumacinha”, como era conhecido o encontro anual dos sócios para determinar aqueles que seriam demitidos – **a praxe era dispensar anualmente cerca de 10% do quadro. Por mais**

de uma década o Garantia trabalhou com uma equipe de pouco mais de 200 pessoas – uma regra criada por Jorge Paulo para evitar que a firma inchasse demais. Assim, mandar embora os piores era a única forma de abrir espaço para novos talentos. [...] **Zona de conforto era uma expressão que definitivamente não existia no Garantia.**⁴

Obviamente, o *modelo 20-70-10* possui imperfeições, que não são tema do presente trabalho. Porém, é interessante comparar-se a mobilidade desse a do modelo adotado pela administração pública federal, a seguir, exemplarmente representado pela tabela da lei que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Servidores do Poder Judiciário da União (lei nº 11.416/2006, alterada pela lei nº 13.317/2016).

ANEXO II

(Art. 2º desta lei)

CARGO	CLASSE	PADRÃO	A PARTIR DE			
			01/11/2017	01/06/2018	01/11/2018	01/01/2019
ANALISTA JUDICIÁRIO	C	13	7.444,43	7.512,00	7.583,58	7.792,30
		12	7.227,60	7.295,15	7.362,70	7.565,34
		11	7.017,09	7.082,67	7.148,25	7.344,99
	B	10	6.812,71	6.876,38	6.940,05	7.131,06
		9	6.614,28	6.676,10	6.737,91	6.923,36
		8	6.257,60	6.316,08	6.374,56	6.550,01
		7	6.075,33	6.132,11	6.188,89	6.359,23
		6	5.898,39	5.953,51	6.008,64	6.174,01
		5	5.726,59	5.780,11	5.833,63	5.994,18
	A	4	5.559,79	5.611,76	5.663,72	5.819,60
		3	5.259,97	5.309,13	5.358,29	5.505,76
		2	5.106,77	5.154,49	5.202,22	5.345,40
		1	4.958,03	5.004,36	5.050,70	5.189,71
TÉCNICO JUDICIÁRIO	C	13	4.537,30	4.579,71	4.622,11	4.749,33
		12	4.405,15	4.446,32	4.487,49	4.611,00
		11	4.276,84	4.316,81	4.356,78	4.476,70
	B	10	4.152,27	4.191,08	4.229,89	4.346,31
		9	4.031,33	4.069,01	4.106,68	4.219,71
		8	3.813,94	3.849,58	3.885,23	3.992,16
		7	3.702,85	3.737,46	3.772,06	3.875,88
		6	3.595,01	3.628,61	3.662,20	3.763,00
		5	3.490,30	3.522,92	3.555,54	3.653,40
	A	4	3.388,64	3.420,31	3.451,98	3.546,98
		3	3.205,90	3.235,86	3.265,83	3.355,71
		2	3.112,52	3.141,61	3.170,70	3.257,97
		1	3.021,86	3.050,10	3.078,35	3.163,07
AUXILIAR JUDICIÁRIO	C	13	2.687,17	2.712,28	2.737,39	2.812,73
		12	2.571,46	2.595,49	2.619,52	2.691,62
		11	2.460,72	2.483,72	2.506,72	2.575,71
	B	10	2.354,76	2.376,77	2.398,77	2.464,80
		9	2.253,36	2.274,42	2.295,47	2.358,65
		8	2.131,84	2.151,76	2.171,68	2.231,45
		7	2.040,04	2.059,11	2.078,17	2.135,37
		6	1.952,19	1.970,44	1.988,68	2.043,42
		5	1.868,12	1.885,58	1.903,04	1.955,42
	A	4	1.787,68	1.804,39	1.821,10	1.871,22
		3	1.691,27	1.707,08	1.722,89	1.770,31
		2	1.618,45	1.633,58	1.648,70	1.694,08
		1	1.548,75	1.563,22	1.577,70	1.621,12

Figura 2 – Cargos e Vencimentos – Lei nº 13.317/2016 (BRASIL, 2016)

⁴ Banco Garantia cujos principais sócios na década de 1970 eram os empresários Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira, sócios fundadores do grupo 3G Capital, atualmente proprietário da maior cervejaria do mundo (AB InBev) e de grandes marcas como Burger King, Lojas Americanas e Heinz.

Como pode-se observar, a própria lei estabelece os cargos e os divide em classes e padrões. A lei nº 11.416/2006, alterada pela lei nº 13.317/2016, em conformidade com a Constituição Federal e com a lei nº 8.112/90, ainda estabelece o seguinte (BRASIL 2006, grifo nosso):

Art. 7º O **ingresso** em qualquer dos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á no primeiro padrão da classe “A” respectiva, após **aprovação em concurso público**, de provas ou de provas e títulos. [...]

Art. 8º São **requisitos** de escolaridade para ingresso:

I - para o cargo de Analista Judiciário, curso de ensino superior, inclusive licenciatura plena, correlacionado com a especialidade, se for o caso;

II - para o cargo de Técnico Judiciário, curso de ensino médio, ou curso técnico equivalente, correlacionado com a especialidade, se for o caso;

III - para o cargo de Auxiliar Judiciário, curso de ensino fundamental. [...]

Art. 9º O **desenvolvimento dos servidores nos cargos** de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º A **progressão** funcional é a movimentação do servidor **de um padrão para o seguinte dentro de uma mesma classe**, observado o **interstício de um ano**, sob os critérios fixados em regulamento e de acordo com o resultado de **avaliação formal de desempenho**.

§ 2º A **promoção** é a movimentação do servidor **do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe seguinte**, observado o interstício de um ano em relação à progressão funcional imediatamente anterior, dependendo, cumulativamente, do resultado de avaliação formal de desempenho e da **participação em curso de aperfeiçoamento** oferecido, preferencialmente, pelo órgão, na forma prevista em regulamento.

Portanto, a própria lei também define a forma de ingresso, o primeiro nível ocupado na carreira, os requisitos para ingresso em cada cargo e os critérios de **mobilidade, que só pode ocorrer** entre padrões e classes **dentro do mesmo cargo**. A chamada “promoção” no serviço público é bem diferente da verificada na iniciativa privada, onde um vendedor pode ascender ao cargo de gerente e depois de diretor, por exemplo.

Dessa forma, a margem de atuação do gestor público sobre estes importantes fatores é bastante reduzida. Do mesmo modo, o servidor tem pouco ou nenhum incentivo para elevar seu nível de produtividade, tendo em vista que, após ingresso no cargo público, basta fazer o suficiente para não ser reprovado na “avaliação formal de desempenho”, cumprir o requisito de “participação em curso de aperfeiçoamento” e aguardar o tempo previsto entre as progressões e promoções. Inclusive, de nada adianta fazer mais que isso, o “interstício de um ano” entre as progressões e de cinco anos entre as promoções, conforme Figura 2, deve ser sempre respeitado: um servidor com resultados extraordinários e um que que faça apenas o mínimo necessário para não ser demitido percorrerão exatamente o mesmo caminho e levarão os mesmos 13 (treze) anos para atingir o nível máximo da carreira.

Este cenário é bastante diferente do descrito por Correa (2013) para quem “José Antônio Mourão personifica como poucos a ascensão que era possível dentro do Garantia”. Correa (2013, p. 63, grifo nosso), prossegue:

[...] Mourão chegou a trabalhar com o pai num açougue de bairro antes de ingressar na corretora, em 1972, **aos 16 anos, como office boy**. [...] Chegava às sete da manhã e ficava até a hora de ir para escola. Não tinha a menor ideia do que significava meritocracia quando entrou no Garantia, mas rapidamente sentiu os efeitos daquele conceito. “Depois de alguns meses na casa eu ganhei um dinheiro extra que não esperava”, diz Mourão. “Aí eu vi que ali havia algo realmente diferente.”

Mourão não estava disposto a deixar aquela chance passar. Decidiu estudar economia [...]. Trabalhou em várias áreas até que em 1985, **12 anos depois de entrar no Garantia e com menos de 30 anos, tornou-se sócio.**

Por outro lado, conforme tabela da Figura 2, após 13 (treze) anos a contar do ingresso, resta ao servidor ocupante de cargo do Poder Judiciário da União, já no último padrão da última classe, apenas aguardar atualização dos vencimentos por eventual nova lei da carreira.

Da comparação dos dois cenários, fica evidente a limitação do leque de ações que possam impactar diretamente a motivação e, por consequência, a produtividade dos servidores públicos federais, em relação à liberdade de atuação no setor privado.

4. AJUSTE DO FOCO COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO E AUMENTO DA PRODUTIVIDADE

Ante as peculiares limitações apresentadas, cabe aos gestores e servidores públicos buscarem alternativas para atingimento de níveis mais elevados de motivação e produtividade no cumprimento de suas atribuições. Uma alternativa interessante pode ser atuar sobre o foco.

Conforme Goleman (2003, p.20):

A atenção, do latim *attendere*, entrar em contato, **nos conecta ao mundo, moldando e definindo nossa experiência**. Como escrevem os neurocientistas Michael Posner e Mary Rothbart, a atenção fornece os mecanismos “que sustentam nossa consciência do mundo e a **regulação voluntária dos nossos pensamentos e sentimentos**”. Anne Treisman, uma autoridade nessa área de pesquisa, lembra que **o modo como aplicamos nossa atenção determina o que vemos**. Ou como diz *Yoda*: “O seu foco é a sua realidade.”

Desse trecho, extrai-se que, o direcionamento ou ajuste do foco interfere em áreas sensíveis à motivação, possibilitando, inclusive, “regulação **voluntária** dos nossos pensamentos e sentimentos”. Assim, mesmo não podendo alterar de forma célere e efetiva a situação de fato e os mecanismos de recompensa, tanto os próprios servidores quanto os gestores públicos podem atuar sobre o foco, visando aumentar a motivação e, por consequência a produtividade.

Nessa linha, é possível vislumbrar-se que o ajuste do foco pode ser uma ferramenta útil para auxiliar em uma questão ainda mais preocupante que a simples desmotivação e que também afeta direta e negativamente a produtividade dos servidores públicos: o elevado percentual de afastamentos para tratamento de saúde, especialmente por transtornos mentais e comportamentais.

Não foram encontrados dados sobre afastamentos desse tipo relativos especificamente aos servidores públicos federais. Porém, é possível utilizar-se como parâmetro os dados referentes aos servidores públicos do Distrito Federal, no ano de 2017 (FIGURA 3):



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO
SUBSECRETARIA DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO
DIRETORIA DE EPIDEMIOLOGIA EM SAÚDE DO SERVIDOR

1- DADOS GERAIS

A tabela abaixo evidencia a distribuição percentual dos afastamentos para tratamento da própria saúde dos servidores estatutários do GDF no ano de 2017. Os Transtornos Mentais e Comportamentais representam 22,67% destes afastamentos.

DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL POR CAPÍTULO DA CID 10 - GDF - ANO 2017	SEE	SES	DEMAIS	TOTAL
Capítulo I - Algumas doenças infecciosas e parasitárias	2,41%	4,37%	3,59%	3,51%
Capítulo II - Neoplasias [tumores]	1,77%	1,06%	1,32%	1,37%
Capítulo III - Doenças do sangue e dos órgãos hematopoéticos e alguns transtornos imunitários	0,22%	0,14%	0,06%	0,17%
Capítulo IV - Doenças endócrinas, nutricionais e metabólicas	0,51%	0,52%	0,44%	0,51%
Capítulo V - Transtornos mentais e comportamentais	28,34%	18,97%	19,20%	22,67%
Capítulo VI - Doenças do sistema nervoso	1,61%	1,90%	1,48%	1,74%

Figura 3 – Afastamentos por transtornos mentais e comportamentais – (GDF, 2017)

Esses dados são relevantes, tendo-se em vista a realidade objetivamente bastante semelhante, em termos de condições de trabalho e remuneração, entre os servidores públicos do Distrito Federal e os servidores públicos federais, sendo que essas condições são relativamente muito boas em comparação à grande parte dos trabalhadores brasileiros. Em relação à remuneração, por exemplo, pode-se comparar os valores da Figura 1, que mostram que um técnico judiciário, cargo de nível médio, pode receber até R\$ 4.749,33 (quatro mil setecentos e quarenta e nove reais e trinta e três centavos), à título de vencimento básico, sem contar gratificações, enquanto o salário mínimo atual é de R\$ 998,00 (novecentos e noventa e oito reais), conforme Brasil (2019).

Apesar da afirmação de Leboyer (1999, p.19) para quem “ter uma atividade remunerada regular e definida não corresponde mais a um desejo unânime”, frente aos valores de remuneração e estabilidade oferecidas no serviço público, em um país com mais de doze milhões de desempregados (VALOR, 2018), além do provável *status* e reconhecimento obtidos pela ocupação de cargos cujos processos seletivos exigem cada vez mais preparação emocional e intelectual, pode parecer estranho o número elevado de afastamentos por transtornos mentais e comportamentais (22,67% em 2017 no GDF, conforme figura 2).

Porém, um comparativo interessante pode ser feito em relação a situação dos servidores públicos a partir da obra em que Achor (2010, p. 20) descreve a paradoxal insatisfação ou desmotivação, chegando à níveis preocupantes de quadros clínicos de depressão, dos estudantes de Harvard, uma das mais concorridas e valorizadas universidades do mundo:

[...] quatro de cada cinco alunos de Harvard sofrem de depressão pelo menos uma vez durante o ano letivo e aproximadamente metade de todos os alunos sofre de uma depressão tão debilitante que não consegue exercer suas atividades.

Achor (2010, p.19) também reforça a ideia de correlação entre foco e motivação ao afirmar que “nossa interpretação da realidade altera a nossa experiência dessa realidade”. Ideia complementada por Johnson (2009, p. 19) que diz que “Picos são momentos em que você valoriza o que tem, vales são momentos em que você sente falta do que não tem”. Nessa linha, Achor (2010) ainda apresenta uma importante distinção entre o que seria um “emprego”, em que a motivação para o trabalho é basicamente a recompensa financeira e o que seria uma “missão profissional”, em que o trabalhador possui um senso de propósito que eleva sobremaneira sua motivação. Nesse contexto, o autor traz o exemplo em que, a partir de uma simples mudança de

perspectiva ou ajuste do foco, qualquer funcionário da NASA⁵ pode entender que seu trabalho ajuda o homem a conquistar o espaço, seja o trabalho de um engenheiro, faxineiro ou segurança, por exemplo.

4.1. Papel dos gestores e servidores no ajuste do foco

Frente às evidências quanto a importância de se atuar sobre o foco, Vieira (2015, p.117) traz um conceito relevante à questão da motivação e da produtividade, o conceito de foco múltiplo. Segundo o autor, o foco pode ser dividido e trabalhado em três níveis: visionário, comportamental e consistente (VIEIRA, 2015, p. 120):

1º **Foco Visionário:** saber com clareza quais são suas metas e seus objetivos, a ponto de poder vê-las intencionalmente em sua mente com toda nitidez.

2º **Foco Comportamental:** dedicar tempo e atenção para produzir energia suficiente para gerar mudanças internas e externas. E essa energia é produzida através do uso repetido de três canais neurológicos: comunicação, pensamento e sentimento.

3º **Foco Consistente:** é a capacidade de manter em mente o foco visionário e o comportamental por tempo suficiente para que sejam produzidas mudanças consistentes e massivas. Pode haver distrações, mas você não é seduzido por elas e continua olhando para a sua meta, não perdendo a perspectiva da visão de futuro e atuando sistematicamente para conquistar o que quer.

⁵ Agência do Governo Federal dos Estados Unidos responsável pela pesquisa e desenvolvimento de tecnologias e programas de exploração espacial.

A partir desse didático conceito, fica mais simples definir o papel do gestor e o papel dos próprios servidores na tarefa de ajuste do foco.

O gestor público pode atuar sobre o foco dos servidores ao transmitir e promover engajamento à visão (foco visionário), além de monitorar o alinhamento do comportamento à visão estabelecida, ideia reforçada pela afirmação de Kondo (1994, p. 49).

O que há de mais importante quando estamos trabalhando, quer estejamos executando uma tarefa por nós mesmos ou fazendo com que colegas ou subordinados a executem, **é alcançar os reais objetivos do trabalho**. Um dos pré-requisitos para ser bem-sucedido nisso é que esses objetivos reais do trabalho tenham sido claramente expostos às pessoas envolvidas e que elas tenham entendido e reconhecido a importância de atingi-los.

Por essa ótica, atividades meramente burocráticas e reuniões sem objetivos claros, malconduzidas ou excessivas, em número ou em extensão, por exemplo, podem ser altamente desmotivadoras.

Por sua vez, os próprios servidores podem decidir compartilhar da visão e propor melhorias para que mantenham o foco comportamental e o consistente. Considerando que o ajuste do foco é uma questão altamente pessoal, o papel dos próprios servidores nessa tarefa se revela bastante relevante. Em última análise, cabe ao próprio servidor buscar um senso de propósito em suas atribuições e reconhecer prioridades para que a atenção seja mantida em alto nível, tudo depende de decisões dos próprios servidores, que podem escolher se manterem focados e, por consequência, motivados e produtivos, mesmo que precisem fazê-lo “apesar” dos gestores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apontou a correlação entre foco, motivação e produtividade, demonstrando que, com base na literatura revisada, é possível obter-se aumento de produtividade a partir da elevação do nível de atenção (foco) ou da motivação, bem como que, o foco e a motivação se afetam direta e mutuamente. Também foi demonstrado que, ante peculiares limitações, no serviço público federal a atuação diretamente sobre a motivação fica bastante prejudicada. Por isso, o ajuste do foco se apresenta como uma alternativa efetiva e viável para o aumento da motivação e da produtividade de servidores públicos federais.

Revelou-se que, para utilizar o ajuste do foco como ferramenta para aumento de motivação e produtividade, o trabalho de gestores e dos próprios servidores é bastante relevante. Ao gestor cabe basicamente transmitir com clareza a visão e os objetivos do trabalho a ser realizado, além de evitar atitudes que causem desmotivação, ao passo que os próprios servidores devem buscar um senso de propósito em suas atividades, de modo a decidirem manter comportamento consistente rumo aos objetivos estabelecidos.

Dessa forma, atingidos os objetivos estabelecidos para o presente, espera-se que este trabalho sirva de base para futuros estudos empíricos que verifiquem a utilização do ajuste do foco como ferramenta para aumento de motivação e produtividade de servidores públicos federais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHOR, Shawn. **O Jeito Harvard de Ser Feliz**: o curso mais concorrido e uma das melhores universidades do mundo. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 23 de fevereiro de 2019.

BRASIL 2019. DIEESE. Disponível em <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2019/notaTec201SalarioMinimo.html>>. Acesso em 12 de janeiro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CORREA, Cristiane. **Sonho Grande**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial. 1.ed. Brasília: UNB, 1999.

JOHNSON, **Spencer. Picos e Vales**. 3. ed. Rio de Janeiro: Moderna, 2009.

KELLER, Gary; PAPASAN, Jay. **A Única Coisa**: O foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida. 1. ed. São Paulo: Novo Século, 2014.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana**. 1. ed. São Paulo: Gente, 1994.

KLEINMAN, Paul. **Tudo que você precisa saber sobre psicologia**: um estudo prático sobre o estudo da mente humana. 1. ed. São Paulo: Gente, 2015.

GDF 2017. Secretaria de Saúde. Disponível em <<http://www.saude.df.gov.br/saude-mental/>>. Acesso em 12 de janeiro de 2019.

GOLEMAN, Daniel. **Foco**: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso. 1. ed. São Paulo: Objetiva, 2013.

GREENE, Robert. **Maestria**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

LEBOYER, Claude Lévy. **A Crise das Motivações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1994.

TOLLE, Eckhart. **O Poder do Agora**: Um guia para iluminação espiritual. 3. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

VALOR 2018. Disponível em <<https://www.valor.com.br/brasil/6098531/desemprego-no-brasil-atinge-mais-de-12-milhoes-no-fim-de-2018>> Acesso em 27 de dezembro de 2018.

VIEIRA, Paulo. **O poder da Ação**: Faça sua vida ideal sair do papel. 6.ed. São Paulo: Gente, 2015.