



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

ANA TERESA MAIA PINTO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CORONEL XAVIER
CHAVES/MG**

SÃO JOÃO DEL - REI

2014

ANA TERESA MAIA PINTO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CORONEL XAVIER
CHAVES/MG**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI

2014

ANA TERESA MAIA PINTO

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CORONEL XAVIER
CHAVES/MG**

Monografia apresentada curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^a. Msc. Romana Toussaint de Paula

Prof. Msc. Leonardo Henrique de Almeida e Silva

Dedico este trabalho ao meu marido e à minha filha, como agradecimento pela compreensão e amor desprendidos a mim nesta caminhada.

ARADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que eu chegasse até aqui, com determinação, saúde e força de vontade.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves que me apoiou e incentivou na realização deste trabalho.

Aos meus professores pela dedicação e paciência.

A minha mãe Maria, que com todo amor me apoiou e ajudou de todas as maneiras possíveis e ao meu pai José Antônio, por cada momento vivido ao seu lado, sua lembrança estará sempre comigo, em meu coração.

A todos os meus amigos pela presença alegre e carinhosa e aos meus colegas da faculdade, pela amizade e pelo carinho nessa caminhada.

Aos meus irmãos pelo incentivo, amizade e companheirismo em todos os momentos.

Ao meu marido Flávio que sempre apoiou minhas decisões com paciência e carinho e minha filha Ana Flávia pela inocente compreensão em todas as horas de ausência.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	13
FIGURA 2 – Escala de necessidades na Teoria ERG	14
FIGURA 3 – Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg	16
FIGURA 4 – Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg	16

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor	18
QUADRO 2 – Modelos da nova administração pública.....	23

RESUMO

A administração pública, apesar de suas particularidades, deve preservar, assim como as empresas particulares, pela valorização do capital humano como forma de alcançar resultados. Assim, é necessário conhecer as teorias motivacionais para buscar, junto com os trabalhadores, a melhor maneira de proporcionar que essa motivação aconteça. A presente monografia trará as principais teorias motivacionais que explicam o comportamento humano em relação ao trabalho, mostrando a importância desta para a eficácia do mesmo e como os gestores influenciam na motivação de seus funcionários. Abordará, ainda, o conceito de administração pública, e suas peculiaridades administrativas, como o gestor público deve atuar frente aos servidores públicos e como o estresse destes pode influenciar na prestação de serviço à comunidade. Pretende-se, desta forma, verificar qual impacto a motivação causa nos servidores públicos para prestação do serviço ao município. Assim, o estudo de caso realizado na Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves/MG, mostrará que os funcionários não estão motivados e, desta forma, não realizam suas tarefas de forma assertiva, deixando, assim, de prestarem um serviço de qualidade à comunidade.

Palavras-chave: Motivação; administração pública; servidores públicos; Coronel Xavier Chaves/MG.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 MOTIVAÇÃO: TEORIAS E INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL	11
1.1- Conceituando Motivação	11
1.2 – Principais teorias motivacionais	12
1.2.1 - Teoria de Maslow	12
1.2.2 - Teoria ERG	14
1.2.3 - Teoria de Herzberg	15
1.2.4 - Teoria X e Y	17
1.2.5 - Teoria de Vroom	18
1.3 – A motivação no ambiente de trabalho.....	19
2 CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES...	21
2.1- Definições acerca da administração pública.....	21
2.2 - A importância do gestor público frente aos colaboradores	24
2.3- O estresse do servidor público e seu impacto na prestação do serviço	26
3 ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CORONEL XAVIER CHAVES.....	29
3.1- Metodologia do estudo de caso	29
3.2- Histórico da cidade e da Prefeitura.....	29
3.3- Demonstração dos dados.....	31
3.4- Discussão da pesquisa.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS.....	36
ANEXO.....	39

INTRODUÇÃO

A motivação para o trabalho, em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é um fator de desafio para o gestor. Mudanças neste ambiente são constantes e levam os líderes a repensarem e estruturarem o mesmo de forma a priorizar a satisfação, visto que, para apresentar resultados relevantes são necessários trabalhadores motivados, para assim terem maior envolvimento e comprometimento em suas tarefas.

Na administração pública a motivação dos funcionários é ainda mais complexa, pois envolve peculiaridades próprias da gestão pública, como a preocupação com o social. Apesar das vantagens já estereotipadas pela população, como a estabilidade oferecida, ou a remuneração, nem sempre o trabalho realizado pelo servidor público é merecidamente reconhecido afetando os mesmos no que diz respeito à satisfação na prestação do serviço.

Assim, o problema de pesquisa traz a seguinte questão: qual a importância da motivação sobre os colaboradores na prestação do serviço público municipal?

O tema escolhido é justificado pelo interesse em desmistificar a atuação dos colaboradores na prestação do serviço público e verificar, através de estudo de caso, se os funcionários públicos municipais da cidade de Coronel Xavier Chaves, MG, se sentem motivados na prestação do serviço, pois considerando que grande parte destes são atraídos pela segurança e estabilidade oferecidas pelos cargos, a satisfação, muitas vezes, é esquecida e pode prejudicar os resultados esperados pela sociedade.

A motivação dos funcionários é preponderante para alcançar os resultados esperados pela empresa, já que para a realização de um serviço com comprometimento e eficiência, é fundamental que os mesmos estejam bem estruturados, comprometidos em suas tarefas e metas sociais. O estudo em questão trará informações para acadêmicos e para quem mais possa se interessar pelo tema, como fonte de pesquisa e para administradores que queiram atuar na área pública como forma de conhecimento sobre a motivação do funcionário público municipal e a relevância desse fator para os resultados administrativos sociais.

Com este intuito, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a importância do fator motivacional para o bom desempenho do trabalho desenvolvido pelo

funcionário público municipal. E, através dos objetivos específicos, conceituar motivação, apresentando o ciclo motivacional e as principais teorias motivacionais; demonstrar a importância de um ambiente de trabalho motivado nas organizações; definir Administração Pública e suas peculiaridades; apresentar um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves para verificar a motivação do funcionário público na sua prestação de serviço e, também, no alcance de resultados institucionais.

O trabalho monográfico será dividido em duas etapas, onde na primeira será feita uma revisão bibliográfica para conceituar e explicar sobre motivação e suas principais teorias, administração e serviço público e suas particularidades; através de livros que versem sobre o tema, bem como artigos científicos e de internet, matérias em sites especializados, jornais, revistas e periódicos. Já na segunda etapa será feito um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves, MG, através de questionário aplicado aos funcionários de diferentes setores da prefeitura, como forma de analisar o grau de satisfação do servidor público municipal e a relevância social originada pela motivação dos mesmos ao realizar o trabalho visando responder ao problema de pesquisa desta monografia.

O primeiro capítulo conceitua Motivação sob a visão de diversos autores e explana sobre as principais teorias motivacionais, bem como a importância da motivação no ambiente de trabalho.

O segundo capítulo define Administração Pública, apresentando suas modalidades com ênfase no papel do gestor perante seus colaboradores. Aborda ainda o embate entre a prestação do serviço e o estresse do servidor público, e como esse fator pode influenciar nos resultados da administração pública.

No terceiro capítulo é apresentado o método adotado para elaboração do estudo de caso, a história da instituição pesquisada, assim como os resultados obtidos através do estudo de caso desenvolvido na Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves.

1 MOTIVAÇÃO: TEORIAS E INFLUÊNCIAS NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Este capítulo abordará a motivação apresentando suas principais teorias motivacionais, bem como destacará sua importância no ambiente de trabalho, e o papel do gestor frente aos colaboradores para garantir melhor desempenho organizacional.

1.1 Conceituando Motivação

As empresas atuais investem cada vez mais no capital humano ¹como fonte de crescimento e rendimento empresarial. De acordo com Vergara (2006, p.43) “as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”. Pessoas são partes integrantes e primordiais no desenvolvimento das organizações e, assim, é importante que os administradores estimulem a motivação dos funcionários.

Motivação é uma propulsão pessoal, intransferível, intrínseca e estimulada por fatores externos, que conduz as pessoas a buscarem atingir metas, a satisfazerem suas necessidades. Assim, segundo Gil (2009, p. 202) “Motivação é a força que estimula as pessoas a agir e tem origem nas necessidades não satisfeitas”. Com o que concorda Vergara (2006, p. 42): “[...] motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...]”.

Já para Chiavenato (2003, p. 63), apesar da complexidade ao definir motivação, de forma geral, motivação é tudo que impulsiona o comportamento das pessoas, ou dá origem a tal comportamento.

Robbins (2009, p. 132) define ainda motivação como: “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa, para o alcance de determinada meta”.

A pessoa se motiva por razões diversas em busca da satisfação de suas necessidades, o que leva a motivar um indivíduo, não será necessariamente motivador para outro. Para Gil (2009, p. 202), A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, as quais são intrínsecas às pessoas e o líder deve trabalhar como um agente estimulador. Considerando as diferenças individuais,

¹ Capital humano: “o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.” (CHIAVENATO, 2010, p.53).

percebe-se que determinar fatores de motivação é complexo, pois não existe um padrão determinado.

Ainda de acordo com Robbins (2009, p. 132) o nível de motivação varia entre os indivíduos e em uma mesma pessoa, dependendo da situação.

Entretanto, para Chiavenato (2003, p. 64) “embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente, o mesmo para todas as pessoas”. O que se explica a partir de três afirmativas: o estímulo, seja interno ou externo, dita o comportamento, qualquer comportamento tem uma razão de ser, não é casual e são os objetivos iniciais que darão uma razão ao comportamento humano. Chiavenato (2003, p. 65) ainda diz que:

Embora o modelo básico de motivação seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa e na mesma pessoa conforme o tempo), das necessidades (que também variam conforme a pessoa) e da cognição de cada pessoa. A motivação da pessoa depende basicamente dessas três variáveis.

Daí a complexidade de avaliar fatores motivacionais nos indivíduos. O resultado será uma variedade de estímulos com maior ou menor eficiência motivacional, visto que a reação a tais fatores é intrínseca às pessoas.

A partir do exposto anteriormente, serão apresentadas as principais teorias motivacionais e a relação destas com o ambiente de trabalho.

1.2 Principais teorias motivacionais

Foram desenvolvidas diversas teorias sobre motivação humana para explicar o comportamento do homem, o processo motivacional e sua importância para alcançar os objetivos de satisfação individual. Dentre as teorias existentes serão apresentadas as mais relevantes, como: a Teoria de Maslow, Teoria ERG, Teoria de Herzberg, Teoria X e Y e a Teoria de Vroom.

1.2.1 Teoria de Maslow

A teoria de Maslow defende que o ponto de partida para a motivação está nas necessidades humanas, de acordo com a importância delas para a satisfação e realização pessoal. Segundo Godoy (2009, s.p.) “Quando uma necessidade, em

particular se torna ativa, ela pode ser considerada um estímulo à ação e uma impulsionadora das atividades do indivíduo”.

Partindo deste ponto, Maslow focou nas necessidades humanas, das básicas às mais evoluídas. Assim, Gil (2009, p. 205) explica:

O Psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização.

De acordo com Vergara (2006, p. 44), Maslow “distingue dois tipos de necessidades: primárias e secundárias”. As necessidades primárias dizem respeito às de sobrevivência como alimentação, segurança; e as secundárias referem-se às relações sociais, de auto realização. Sendo necessário satisfazer uma necessidade inferior na escala hierárquica, para buscar a realização da seguinte. Embora para o autor acima “as pessoas possam subir e descer na hierarquia” não há uma rigidez hierárquica.

A figura 1 a seguir representa a hierarquia das necessidades de acordo com o estudo apresentado por Maslow.

FIGURA 1- Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.66).

A figura 1 mostra a hierarquia das necessidades de acordo com a teoria de Maslow. A parte inferior da pirâmide representa as necessidades básicas do ser humano, à medida que o indivíduo sobe na escala hierárquica, aumenta-lhe o grau de satisfação pessoal. Assim, as pessoas dão mais importância à realização das

necessidades secundárias: sociais, auto realização e autoestima, que às necessidades primárias: funções fisiológicas e segurança.

1.2.2 Teoria ERG

A teoria ERG, criada por Clayton P. Alderfer em 1969, segue os princípios da Teoria de Maslow a qual se refere às necessidades humanas. Alderfer divide-as em três grupos: Existência, referindo-se as necessidades básicas; Relacionamento que sugere as relações pessoais e de autoestima; e Crescimento (*Growth*) relacionado à auto realização. Segundo Serrano (2012, s.p.) “A teoria **ERG** tentou desenvolver e expandir a Teoria da Hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow, possibilitando uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades”. Já para Faccioli (2008, s.p.):

A Teoria ERC (ERG) contrapõe a de Maslow na ideia da rigidez hierárquica, segundo a qual o ser humano segue linearmente a satisfação de suas necessidades, mudando de um nível inferior para outro superior quando o mesmo foi substancialmente satisfeito.

De acordo com o autor acima, Alderfer acredita que as necessidades ao serem satisfeitas não seguem um padrão, sendo que um indivíduo pode ter mais necessidades ao mesmo tempo, ou não satisfazer determinada necessidade hierarquicamente inferior e passar para a seguinte.

Alderfer defende a possibilidade de satisfação ou frustração do indivíduo no processo de transição de uma necessidade para outra. Dessa forma, pode ocorrer o progresso ou a regressão na escala hierárquica, segundo Serrano (2012, s.p.), “O progresso ocorre durante a Satisfação e a Regressão durante momentos de frustração”, como pode ser visto na figura 2, a seguir:

FIGURA 2- Escala de Necessidades na Teoria ERG



Fonte: Serrano (2012, s.p.)

Alderfer considera três necessidades relacionadas ao ser humano: Existência, referindo-se às necessidades básicas; Relacionamento, para as necessidades sociais, e Crescimento, referindo-se às necessidades de auto realização. Segundo o psicólogo, à medida que o indivíduo se realiza em uma escala inferior e passa para a próxima escala, ele realiza o progresso e alcança satisfação. Da mesma forma, se o indivíduo passa de um nível superior para o inferior, ocorre a regressão e consequente a frustração.

1.2.3 Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo, considerou como elementos motivacionais dois fatores: os higiênicos referindo-se às condições de trabalho do indivíduo, e os motivadores ao se tratar do reconhecimento, realização no trabalho. Para Gil (2009, p. 207), os primeiros são necessários para que os empregados se adaptem ao trabalho, mas não são fatores suficientes para motivar o funcionário, contudo devem ser satisfatórios para não desmotivar. Já os últimos, responsabilidade e reconhecimento, são os que realmente motivam as pessoas. O que Robbins (2009, p. 51) complementa ao dizer que:

[...] os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam à insatisfação. Portanto os executivos que procuram eliminar os fatores geradores de insatisfação podem alcançar a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários.

As necessidades humanas básicas, representadas pelos fatores higiênicos ou extrínsecos, tornam possível o trabalho na empresa em condições mínimas, contudo, não condicionam aumento de produtividade. Motta e Vasconcelos (2006, p.71) dizem que “O atendimento das necessidades básicas dos indivíduos é condição necessária, mas não suficiente, para a manutenção da boa produtividade no trabalho”.

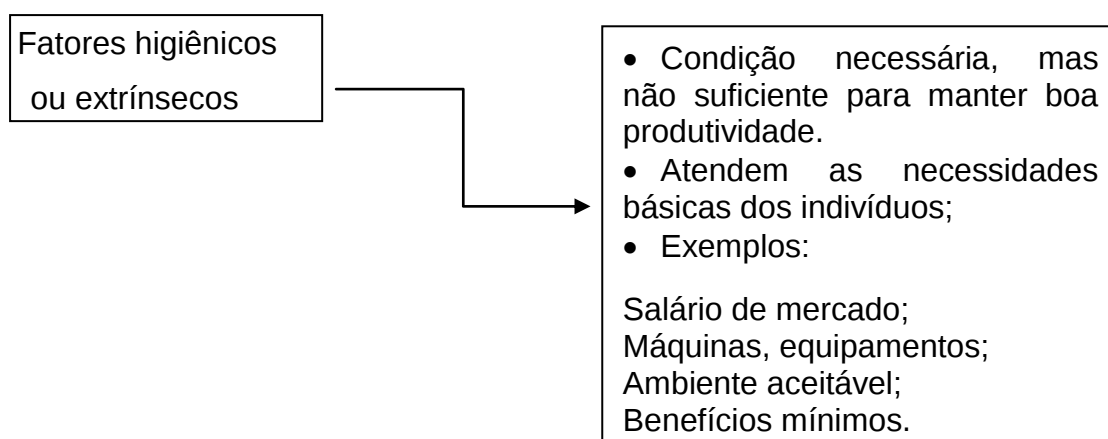
Dessa forma, para que haja maior rentabilidade no trabalho, a organização deve proporcionar, além da higiene, fatores que estimulem a motivação dos funcionários. Tais fatores são intrínsecos e, portanto individuais. Assim, segundo Motta e Vasconcelos (2006, p.72):

A organização e os gerentes podem implantar políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação, visando atender vários tipos de necessidades, porém cada indivíduo poderá se motivar ou não com as políticas desenvolvidas pela gerência.

A gerência deve proporcionar e estimular tais fatores, principalmente os motivadores, para que os funcionários sintam-se mais satisfeitos e se motivem. A satisfação ou insatisfação no trabalho é causada por fatores independentes e varia de acordo com a percepção de cada funcionário. Estar satisfeito não implica em motivação, embora uma pessoa insatisfeita não consiga se motivar.

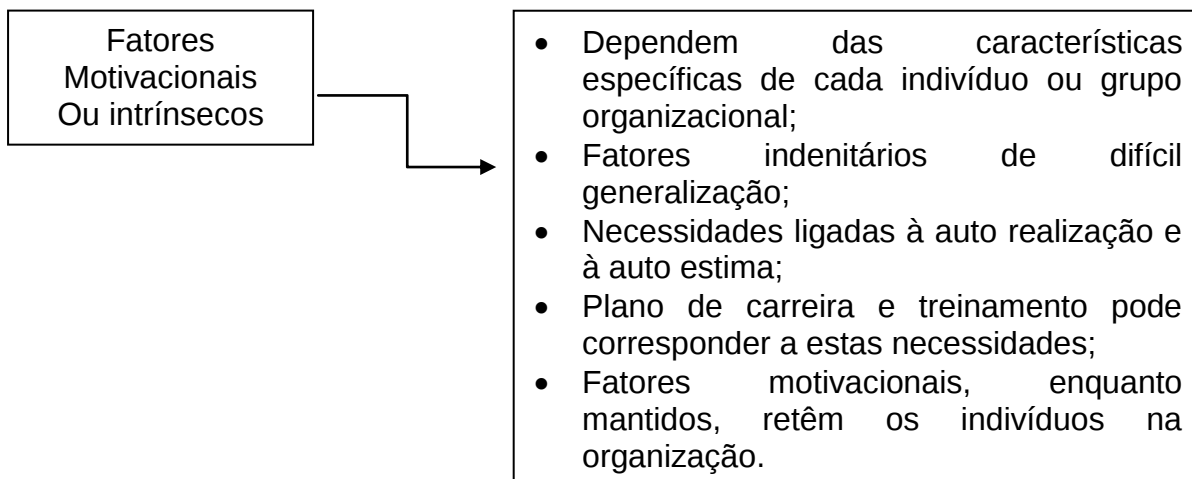
As figuras 3 e 4 a seguir demonstram fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

FIGURA 3- Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.74)

FIGURA 4- Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg



Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p.74)

As figuras 3 e 4 mostram as características relacionadas aos fatores higiênicos e motivacionais. Os primeiros são extrínsecos e se referem às condições mínimas de trabalho que geram satisfação das necessidades; já os fatores motivacionais são intrínsecos, variam de acordo com as pessoas envolvidas, portanto são complexos e responsáveis pela motivação humana.

1.2.4 Teoria X e Y

A teoria X e Y, defendida por McGregor em 1960, classifica o gerenciamento de duas formas distintas, de acordo com a natureza das pessoas. Gil (2009, p. 206) diz que para McGregor a teoria X supõe que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e só o fazem por medidas de disciplina e possibilidade de recompensa. Dessa forma, pessoas sob a gerência de um líder adepto a esta teoria, são mais rigorosamente cobrados e controlados. Já os gerentes que trabalham de acordo com a teoria Y, acreditam que “os colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados”.

Já Robbins (2009, p.50) diz que a teoria X presume o domínio das necessidades de nível mais baixo sobre as pessoas, enquanto na teoria Y os indivíduos são dominados pelas necessidades de nível mais alto.

Partindo desta teoria, Douglas McGregor, segundo Motta e Vasconcelos (2006, p.67), conclui que o controle exagerado e centralizado proveniente da “teoria X”, deixam os indivíduos insatisfeitos, estimulando fenômenos, como a diminuição do ritmo nas linhas de montagem, na produção e outros que levam à queda da produtividade. A administração sob a teoria X considera somente as necessidades básicas do indivíduo. Chiavenato (2004, p.271) ressalta que:

A teoria X reflete um estilo de administração duro, rígido e autocrático, e que faz as pessoas trabalharem dentro de padrões planejados e organizados, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização. As pessoas são meros recursos da organização.

Segundo Chiavenato (2002, p.127), a teoria Y defende que o homem, não é passivo e resistente, mas pode se tornar assim pela experiência negativa no trabalho. Ainda de acordo com o autor supracitado (2002, p. 127) “as pessoas tem motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento e capacidade para assumir responsabilidades”.

As teorias X e Y se opõem quanto à forma de administrar. Para Chiavenato (2002, p.272), “A teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado em valores humanos e sociais. Enquanto a teoria X é a administração através de controles externos”. O quadro 1 a seguir mostra as diferenças entre as teorias X e Y:

QUADRO 1 – Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes; • As pessoas tendem a evitar o trabalho; • As pessoas evitam a responsabilidade para se sentir seguras; • As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas; • As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado; • As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades; • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Motta e Vasconcelos (2006, p. 69).

O quadro 1 exposto mostra características humanas de acordo com McGregor, segundo a teoria X e Y apresentada por ele. De acordo com a Teoria X, as pessoas representadas por estas características trabalham sob o comando da gerência, não tem iniciativa e veem o trabalho como uma obrigação. Já a Teoria Y defende que algumas pessoas são naturalmente responsáveis, gostam de assumir responsabilidades e o trabalho é algo natural e satisfatório.

1.2.5 Teoria de Vroom

A teoria da motivação de Victor Vroom difere das teorias de Maslow e Herzberg na abordagem sobre a reação das pessoas em diferentes ambientes. Desta forma, Chiavenato (2003, p.70) diz que a teoria de Maslow segue uma estrutura hierárquica de necessidades e a de Herzberg baseia-se em dois fatores: higiênicos e motivacionais; enquanto que a teoria de Vroom é voltada para a motivação em produzir e esta depende de fatores intrínsecos a cada indivíduo.

Explica, ainda, Chiavenato (2003, p. 70) que, para Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir, sendo eles.

- a) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- b) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais;
- c) Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Vroom explica este modelo por meio da teoria da expectativa, segundo a qual a motivação se dá por meio de escolhas comportamentais que levarão ao fim objetivado. Segundo Casado (2002, s.p.), “A força de inclinação para uma ação depende da força da expectativa (probabilidade) de que o ato será seguido por um resultado de alta valência”. Dessa forma, o indivíduo se sente motivado a realizar determinada tarefa pela expectativa da compensação recebida.

Com base nas teorias apresentadas, será apresentada a importância da aplicação das mesmas no ambiente de trabalho.

1.3 A motivação no ambiente de trabalho

A mudança na forma de ver o mundo, através da constante propagação de informações, transformou também a maneira como as pessoas veem as organizações e a importância de seu trabalho para o funcionamento das mesmas. Esse reconhecimento por parte dos funcionários traz consigo a necessidade de se realizar no trabalho, na proporção de sua importância para a empresa; e essa necessidade impulsiona os colaboradores a alcançarem seus objetivos, como também os objetivos da instituição.

Para Chiavenato (2010, p.242), “O desempenho individual - que é a base de sustentação que conduz ao desempenho organizacional- depende fortemente de pessoas motivadas”. Ainda segundo Chiavenato (2003, p. 64) a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. Partindo deste princípio, pode-se dizer que o desejo de alcançar um objetivo motiva os colaboradores a fazerem mais e melhor.

Considerando que pessoas são bases da organização, a motivação pessoal ou individual pode ser fator determinante na motivação organizacional. E da mesma forma o clima e o ambiente de trabalho pode influenciar a satisfação percebida pelos

colaboradores. Chiavenato (2010, p.268) diz que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral”. Entretanto, é necessário considerar as diferenças individuais para que haja os resultados esperados pela organização.

Chiavenato (2003, p. 74) diz ainda que deve haver ajuste às diversas situações existentes para que haja um equilíbrio emocional. Assim, para o autor supracitado (2003, p. 74): “Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e de auto realização”. Mais que estar seguro, o ser humano necessita ser reconhecido pelo trabalho e bem aceito pelo grupo do qual faz parte.

Segundo Vergara (2007, p.66) encontrar um significado no trabalho motiva o colaborador a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais.

A satisfação dos funcionários pode ser o diferencial no ambiente de trabalho. Desta forma, para Casado (2002 s.p.) a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto a produtividade quanto à saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

A Administração Pública, apesar de suas particularidades governamentais, não difere da empresa particular quanto à gestão de pessoas, especialmente na motivação de seus funcionários. Assim, veremos no próximo capítulo algumas das dificuldades da gestão pública em exercer seu papel administrativo.

2 CONHECENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS PECULIARIDADES

Este capítulo definirá o que vem a ser Administração Pública, trazendo a importância do gestor frente os colaboradores e como o estresse do servidor público pode afetar nos resultados da prestação do serviço público.

2.1 Definições acerca da administração pública

A Administração Pública, apesar de seguir as teorias clássicas da administração, torna-se muito complexa por tratar do interesse social, ser pautada na satisfação e no interesse coletivo, e estar voltada para a organização política, independente de qual seja a esfera de atuação: federal, estadual ou municipal. Assim, Silva (2008 *apud* BRUNO, 2013, s.p.) explica: “[...] É o conjunto de meios institucionais, material, financeiro e humano preordenado à execução das decisões políticas.” Entende-se, então, a administração pública como a intermediadora para alcançar o fim desejado, em favor da sociedade. Bruno diz ainda que:

A Administração Pública significa a atividade mediante a qual as autoridades públicas tomam providências para a satisfação das necessidades de interesse público, utilizando, quando necessário, as prerrogativas do Poder Público, para alcançar os fins que não sejam os próprios à legislação ou à distribuição da justiça.

Rege a gestão pública os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Segundo Bruno (2013, s.p.), tais princípios:

[...] tem por objetivo, fornecer à Administração Pública, orientação na ação do administrador quando na prática dos atos administrativos e a garantir (para todos – sem exceção) a boa administração na correta gestão dos negócios públicos, como também, no honesto e probó manuseio do dinheiro (erário) público, visualizando o atendimento de bens e de serviços somente no interesse de todos (público).

Bruno (2013, s.p.) assim explica os fundamentos constitucionais:

- a) O Princípio da Legalidade diz respeito à observância e cumprimento de leis, previamente sancionadas. Bruno (2013, s.p.) diz “Na Administração Pública, tem por princípio básico, somente fazer o que a lei permite ou determina”.
- b) O Princípio da Impessoalidade refere-se ao não privilégio por parte do administrador, a qualquer membro da sociedade. De acordo com Rocha (2005, s.p.) “O princípio constitucional da impessoalidade administrativa tem como objetivo a neutralidade da atividade administrativa, fixando como única diretriz jurídica válida para os comportamentos estatais o interesse público”.
- c) O Princípio da Moralidade: Rege a honestidade da administração como forma de garantir o cumprimento das leis para o coletivo. Bruno (2013, s.p.) diz: “devemos entender que a moralidade como também a probidade administrativa consistem exclusivamente no dever de funcionários públicos exercerem (prestarem seus serviços) suas funções com honestidade”.
- d) O Princípio da Publicidade: O administrador deve tornar público todos seus atos para conhecimento da sociedade e para que produza os efeitos legais. Sendo assim, todos os atos da administração pública não podem ter sigilo, salvo atos especificados por lei.
- e) Princípio da Eficiência: Silva (2008, s.p.) diz que “o princípio da eficiência administrativa consiste na organização racional dos meios e recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação de serviços públicos de qualidade em condições econômicas de igualdade dos consumidores”. Para tanto o gestor deve priorizar menor custo e garantir os melhores resultados.

Assim, segundo Perez (2004 p. 44) espera-se que:

[...] a Administração pública seja a realizadora eficiente de uma pluralidade de serviços, intervenções econômicas, entre outras atividades que visem fornecer à coletividade um coeficiente mínimo de igualdade, de modo a possibilitar aos seus membros o pleno desfrute da cidadania.

A Administração Pública passou por período de reforma administrativa, a qual todos os gestores são obrigados a se adequarem, mesmo diante das dificuldades do poder público.

Mota, Silva e Porto (2008, p. 16) dizem que a Nova Administração Pública: “É um modelo de administração voltada para a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado, com foco em resultados”.

De acordo com Mota, Silva e Porto (2008, p.19), o novo modelo de gestão pública segue princípios característicos da administração particular voltados para:

- a) a preocupação com a qualidade do serviço público, incluindo as técnicas de gerenciamento para a qualidade total;
- b) o desejo de alcançar a excelência nos serviços públicos;
- c) o estabelecimento de uma missão organizacional como elemento norteador para a obtenção dessa excelência;
- d) a atenção nos valores e as opiniões do usuário, valorizando a Cidadania;
- e) o desenvolvimento de trabalho comunitário e outros relativos ao desenvolvimento da aprendizagem social;
- f) o gerenciamento de políticas públicas;
- g) a garantia da participação e da responsabilidade, como objeto de atenção da Administração Pública.

Ainda segundo Guimarães (2000 *apud* MOTA; SILVA; PORTO, 2008, p.19), a reforma da Administração Pública traz um modelo excludente de gestão. Guimarães propõe um diagrama representativo desse novo modelo, segundo o quadro 2.

QUADRO 2 – Modelos da Nova Administração Pública

EFICIÊNCIA E RACIONALIDADE	DOWNSIZING E DESCENTRALIZAÇÃO	EM BUSCA DA EXCELÊNCIA
	IMPULSO PARA A EFICIÊNCIA	ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

Fonte: Mota, Silva e Porto (2008, p.19)

Guimarães (2000 *apud* MOTA; SILVA; PORTO, 2008, p.20) explica que a figura acima representa o novo modelo de gestão pública no qual o eixo vertical mostra a tendência à eficiência e à racionalidade, que são características da formalidade; e o eixo horizontal, o desenvolvimento e a cidadania, conceitos ligados

à prestação de serviços pela Administração Pública para o crescimento do cidadão como ser social.

Com ou sem mudanças de governabilidade, as dificuldades existem. Sobre estas, Pietro (2006, p.46) diz que o certo é que o governante de todos os níveis de governo se defronta com duas realidades:

- a) Uma primeira realidade é a situação de crise, especialmente a financeira, e isso leva a uma constatação: a Constituição Federal/88 atribuiu competências ao poder público que ele não tem condições de cumprir a contento; faltam verbas nas áreas de saúde, educação, previdência social, moradia, transporte e segurança, que são atividades essenciais inerentes ao setor público;
- b) A segunda realidade é a procura por soluções; a busca de institutos novos, de medidas inovadoras, que permitam ao Estado lograr maior eficiência na prestação dos serviços que lhe estão afetos.

Diante do exposto, percebe-se que a realidade da administração pública é bastante complexa e burocrática. A partir das dificuldades colocadas faz-se necessário maior comprometimento e participação dos gestores no incentivo dos funcionários, o que será colocado a seguir.

2.2 A importância do gestor público frente aos colaboradores

As mudanças ocorridas, como o avanço tecnológico e a facilidade de acesso às informações por meio da internet, tornaram a população mais exigente diante de suas necessidades e mudou a maneira das organizações tratarem seus colaboradores no ambiente de trabalho. Albarelho (2006, s.p.) diz que:

No momento atual, de internacionalização de políticas socioeconômicas e ambientais, de complexidade dos mercados e busca constante por inovação, o gestor público está desafiado a acompanhar a evolução e reorganizar o processo de gestão, conduzindo mudanças, inserção da participação social e estabelecimento de estratégias complexas e contínuas, que se repercutam em qualidade de vida da população e gerem em longo prazo desenvolvimento sustentáveis.

A valorização das pessoas como principal recurso de uma empresa, seja ela pública ou privada, requer do gestor maior atenção e dedicação para que o capital humano gere os benefícios esperados pela organização.

Silva (2008, s.p.) diz que o gestor público, mantendo uma postura participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento de tomada de decisão, pode conseguir que os servidores se sintam motivados, implantar políticas de trabalho em equipe, descentralizar as decisões, políticas de incentivo e benefícios aos colaboradores.

Porém, tendo visto que a motivação é fator intrínseco, portanto pessoal, não é possível que a mesma seja imposta às pessoas e, assim, Gil (2009, p.210) explica isto dizendo que a motivação tem origem em necessidades e que essas variam de pessoa para pessoa e conforme o momento. Mas é possível criar condições para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades e não se sintam desmotivadas no trabalho. Assim, Brunelli (2008 *apud* QUEVEDO; SOUZA; LIMA, 2012, p. 04) dizem:

[...] é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas, dessa forma a grande preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primordialmente, de oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função.

Nesse contexto, cabe ao gestor público tornar possível um ambiente de trabalho saudável, que tenha condições de garantir a satisfação de seu colaborador, sendo importante que o trabalho seja exercido por equipes comprometidas com os resultados esperados pela sociedade, para que seja atendido o objetivo da administração pública. Dessa forma, segundo Gil (2009, p.210), o gerente interessado na formação de equipes deve manter uma relação de igualdade, sem estabelecer preferências para integrantes do grupo.

O gestor deve estar atento às necessidades individuais de sua equipe e às expectativas de cada um para delegar tarefas que os satisfaçam. Gil (2009, p.211) considera “que pode ser conveniente adotar diferentes estilos gerenciais para cada

colaborador como forma de valorizá-los”, já que satisfação para um pode ser insatisfação para outro funcionário.

Assim, Brunelli (2004 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 23) observa que os objetivos da gestão pública são alcançados através das pessoas. Daí a relevância de haver comprometimento do gestor com os colaboradores, pois, como no setor privado, deve-se contribuir para que estes se sintam satisfeitos e motivados, e assim possam cooperar para os objetivos propostos.

Desta forma, a falta de incentivo e a presença de circunstâncias que gerem a insatisfação dos funcionários podem acarretar situações desfavoráveis para os mesmos e conseqüentemente para a instituição, como condições negativas de estresse, que veremos no próximo item deste capítulo.

2.3 O estresse do servidor público e seu impacto na prestação do serviço.

As teorias apresentadas anteriormente mostram que a motivação tem seu início com a necessidade do indivíduo. Essa necessidade “rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio” (CHIAVENATO, 2003, p. 65) e estimula a busca pela estabilidade. Contudo, diversos fatores podem impedir que essa necessidade seja satisfeita, gerando um desconforto que pode ser expresso de várias formas como explica o autor supramencionado:

Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc.). (CHIAVENATO, 2003, p.65).

As reformas ocorridas na administração pública em busca de maior participação social e qualidade dos serviços oferecidos à sociedade aumenta a carga de trabalho burocrático para o gestor e os servidores públicos. Balassiano, Tavares e Pimenta (2011, s.p.) dizem que como consequência da significativa transformação do modelo de gestão ocorrida nos últimos 10 anos, o ambiente das organizações públicas incorporou uma nova dinâmica de trabalho que pressupõe novas habilidades e competências dos indivíduos.

Em relação a esta maior cobrança no serviço público, Silva (2013, p.06) diz que:

O servidor público, inserido num ambiente de normas e regulamentos, na grande maioria dos casos, é obrigado a conformar-se ao ambiente burocrático, submeter-se às normas e ao desempenho de seu papel fixado pela estrutura de cargos, ficando submetido a um modelo tradicional de gestão de recursos humanos.

Esse fato, aliado ao desequilíbrio entre uma administração rígida e obsoleta e a pressão no trabalho, pode ter consequências como o aumento do nível de estresse entre os servidores públicos (SILVA, 2009, p. 1). O estresse, no âmbito da administração pública, pode causar a desmotivação dos funcionários e, desta forma, influenciar de forma negativa na realização das tarefas e serviços diários.

Entretanto, o estresse pode ser visto como fator benéfico considerando que faz parte da sobrevivência humana quando, segundo Matos (2013, s.p.), “se manifesta dentro de limites toleráveis que são específicos e únicos para cada indivíduo”. Porém, quando passa de limites toleráveis, pode gerar absenteísmo, rotatividade, afastamento, conflitos interpessoais, acidentes de trabalho dentre outros (MATOS, 2013, s. p.).

As condições fisiológicas e psíquicas dos colaboradores são fundamentais para haver possibilidade de satisfação, motivação e rendimento na prestação de serviço.

Geralmente, as condições necessárias para que haja satisfação são esquecidas pelos gestores públicos, causando grande nível de estresse nos servidores, de acordo com Bissoet *al* (2012, s.p.), o estresse está relacionado à carga de transtornos e pressões provocadas nas pessoas, e pode estar relacionado ao ambiente de trabalho.

A falta de estímulo e motivação do funcionalismo público é considerada como causadora do aumento do nível de estresse nos servidores. Silva (2009, p.03) diz que “há uma alienação cada vez maior no processo organizacional, principalmente porque o servidor é pouco estimulado a participar das tomadas de decisões e da vida organizacional”.

Para Matos (2013, s. p.) é papel do gestor, monitorar constantemente como o colaborador se manifesta no ambiente laboral. Ainda segundo Matos (2013, s.p.),

alterações nas atividades de trabalho, no comportamento ou saúde dos colaboradores são indícios de que é necessário tomar providências para que o estresse não se torne fator de risco para os gestores, nem para os funcionários.

De acordo com Silva (2009, p.2), algumas das consequências da alta incidência de estresse no serviço público são: falta de confiança e mau desempenho no trabalho, falta de sono, dores de cabeça constantes, dificuldades em relacionamentos sociais.

Assim, o gestor deve dispor especial atenção às condições de trabalho oferecidas no serviço público para evitar o estresse dos funcionários e as consequências deste para a administração, o que explica Charlson (2010, s.p.):

O acompanhamento é considerado fundamental porque, se o servidor com estresse não for tratado e a doença for causada por problema no ambiente de trabalho, ele pode chegar a um nível de debilitação psicológica que pode afetar a parte física. Os prejuízos para a administração pública advindos da falta de diagnóstico começam com a queda de produtividade do servidor, podem levar ao afastamento do trabalho e, numa situação extrema, à aposentadoria precoce.

Com intuito de averiguar qual o impacto da motivação, em relação aos colaboradores, na prestação de um serviço público, será apresentado um estudo de caso feito com os funcionários da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves.

3 ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE CORONEL XAVIER CHAVES

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves/MG que aborda a motivação no setor público, bem como a metodologia da pesquisa, a história da instituição pesquisada, e os resultados obtidos através do referido estudo de caso.

3.1 Metodologia do Estudo de Caso

O estudo de caso apresentado se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. De acordo com Gil (2010, p. 27) “As pesquisas exploratórias, têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.” Não visa, portanto, abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos.

O estudo mostra o perfil organizacional e o cenário em que se situa a empresa, a partir da realidade que será retratada pela aplicação de questionário estruturado, com questões abertas, aos colaboradores da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves, para responder ao problema de pesquisa desta monografia.

3.2 Histórico da cidade e da Prefeitura ²

De acordo com dados obtidos pelo site da cidade de Coronel Xavier Chaves, MG, por volta do ano de 1700, têm-se notícias de que havia moradores na região da atual Coronel Xavier Chaves. A chegada do Major Matheus Mendonça, vindo do Rio de Janeiro, fez aumentar a população, visto que ele se casou aqui e passou a morar na “Fazenda do Retiro”.

Mais tarde, o Coronel Francisco Rodrigues Xavier Chaves vem da cidade vizinha de Lagoa Dourada e estabelece residência no pequeno povoado; casou-se com Joana Mendonça Chaves, herdando a Fazenda do Mosquito. Esta fazenda foi dividida entre os filhos do casal e por meio de um traçado urbanístico feito pelo próprio Coronel Xavier Chaves, foram construídas casas para a família e para seus

²Fonte: Site da cidade de Coronel Xavier Chaves (2014, s.p.).

empregados. A cidade seguiu esse desenho inicial, sendo considerada, portanto uma cidade planejada.

Em 1912, o então Distrito de Tiradentes passa a chamar São Francisco Xavier em homenagem ao Coronel, porém, houve um abaixo assinado em 1943 para mudar o nome do distrito para “Canoas”, uma fazenda vizinha; mas por erro de grafia ficou registrado o nome de “Coroas”, como a cidade é conhecida até hoje.

Com a criação da Lei 2.764 de 20 de dezembro de 1962, a Lei de Divisão Administrativa do Estado de Minas Gerais, o distrito passou à cidade de Coronel Xavier Chaves.

Desde então, foi criada a Prefeitura Municipal que teve como primeiro prefeito, em caráter provisório, José Onésimo Vale eleito por reunião de instalação da prefeitura, de 01 de março de 1963 até 29 de agosto de 1963.

A partir desta data houve eleições municipais para os próximos prefeitos; sendo eleitos de agosto de 1963 até o momento atual os seguintes:

- 1- João Batista Assunção de 30/08/1963 a 30/01/1967;
- 2- Cipriano Chaves de 31/01/1967 a 30/01/1971;
- 3- Geraldo de Souza de 31/01/1971 a 30/01/1973;
- 4- João Batista Assunção de 31/01/1973 a 31/01/1977;
- 5- João Batista de Resende de 01/02/1977 a 31/01/1983;
- 6- Francisco de Assis Pinto de 01/02/1983 a 31/12/1988;
- 7- Délcio José de Resende de 01/01/1989 a 31/12/1992;
- 8- Francisco de Assis Pinto de 01/01/1993 a 31/12/1996;
- 9- Hélder Sávio Silva de 01/01/1997 a 31/12/2000 e de 01/01/2001 a 31/12/2004;
- 10- José Guilherme Jaques de 01/01/2005 a 31/12/2008;
- 11- Hélder Sávio Silva de 01/01/2009 a 31/12/2012;

Na última eleição, para o mandato de 01/01/2013 a 31/12/2016, foi reeleito o Hélder Sávio Silva, portanto, o atual prefeito está em seu quarto mandato à frente da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves.

3.3 Demonstração dos dados

Para enfatizar o estudo bibliográfico desta monografia, foi feito um estudo de caso com os funcionários da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves, MG, por meio de um questionário (em anexo).

O questionário contou com o total de 09 perguntas, referentes à motivação no serviço público e estas foram aplicadas a 10 funcionários da Prefeitura, com o intuito de coletar opiniões referentes ao tema de pesquisa monográfica, em relação à atual situação da gestão pública. Justifica-se o tamanho desta amostra (10 pessoas) devido ao fato de, por medo de represálias no local de trabalho, outros funcionários não terem respondido o questionário, já que foram distribuídos 20 no total, no setor administrativo da Prefeitura.

A pergunta de número 01 questionava o que levou os funcionários a prestarem concurso para a Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves. Dos 10 entrevistados, seis disseram ter prestado concurso por oferecer estabilidade, um pela necessidade de um emprego, outro por ser na área que sempre trabalhou e outros dois por morarem no município e terem oportunidade de ficarem com a família, outros dois disseram que esperavam contribuir para o município através do seu trabalho.

A questão 02 perguntava se eles trabalham com o que gostam e sete responderam que sim, gostam do que fazem; sendo que três não gostam e fazem por necessidade.

A questão 03 diz respeito ao comprometimento com o trabalho, o que é necessário para que os funcionários se sintam comprometidos. Quatro deles disseram que seria um bom salário, digno de suas especificações e o respeito dos colegas de serviço e mesmo dos chefes; dois acreditam que fazer o que gosta os tornam comprometidos com o trabalho e outros quatro acreditam que o comprometimento se dá pelo apoio dos superiores, melhores condições físicas de trabalho, como materiais e salas disponíveis, com toda assistência para entendimento das tarefas a serem realizadas.

A pergunta 04 refere-se ao conceito de motivação. Nesta questão, três pessoas disseram ser o fato de receber apoio dos superiores com melhores condições de trabalho; cinco disseram ser companheirismo entre os colegas de

trabalho e reconhecimento dos chefes incluindo melhores salários e dois responderam que motivação é o que torna os funcionários mais felizes, com vontade de exercer seu trabalho com prazer e de forma satisfatória.

A pergunta 05 questiona se o chefe é uma pessoa motivadora. Cinco pessoas disseram que não, duas pessoas disseram que nem sempre o chefe é motivador e três disseram que sim.

A questão 06 refere-se ao que seria necessário para o trabalho ser mais motivador. Nessa questão quatro pessoas acreditam ser necessário mais diálogo entre a administração e os funcionários, reuniões e apoio dos superiores; três disseram ser melhores salários que os motivam; dois se referiram ao companheirismo entre os funcionários e um absteve-se de responder tal questão.

A pergunta número 07 diz respeito ao que desmotiva no trabalho. Três pessoas disseram ser a falta de respeito dos superiores para com seu trabalho; 04 pessoas referem-se à falta de manutenção em equipamentos, má organização do trabalho e falta de apoio dos chefes e três pessoas se sentem desmotivadas pela falta de união e compreensão entre os colegas de trabalho.

A questão 08 indaga o que seria mais motivador e o mais desmotivador na administração pública. No quesito motivador, dois disseram que não há nada que os motivem; outros dois referem-se ao pagamento em dia; um diz ser o reconhecimento pelo trabalho; três são motivados por trabalhar em prol da comunidade; um pela estabilidade e outro não respondeu. Quanto ao mais desmotivador, sete pessoas disseram que o sistema é muito falho, beneficiando poucas pessoas, um diz ser o pouco contato com o chefe, outro se refere aos desentendimentos entre colegas de trabalho e uma pessoa não respondeu a questão.

A pergunta de número 09 refere-se ao que motiva no trabalho. Das dez pessoas entrevistadas, duas disseram ser o fato de poder fazer melhorias para a cidade, quatro se motivam por fazerem o que gostam, outras duas pessoas por trabalhar para melhorar as condições da família, um pelos colegas de serviço e outro se motiva pelo respeito recebido no trabalho.

3.4 Discussão da pesquisa

É fato que a motivação traz influências aos funcionários de toda instituição e estas se refletem no perfil organizacional. Através do questionário analisado foi

possível verificar qual o impacto da motivação, em relação aos colaboradores, na prestação de um serviço público.

Nota-se que a maior parte dos funcionários prestou o concurso público para a Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves em busca de estabilidade segurança para si e suas famílias, e apesar disso fazem também o que gostam, aliando segurança e satisfação no trabalho.

Estar comprometido com o trabalho requer condições mínimas de serviço, como tarefas bem definidas pelos líderes, materiais necessários ao trabalho e bom relacionamento entre os colaboradores e entre estes e o superior; e o comprometimento reflete a motivação percebida entre os funcionários. Os colaboradores da Prefeitura sentem falta de salários condizentes com as especificações de cada cargo e apoio dos superiores para realização das tarefas, o que compromete a relação entre eles e a realização do trabalho.

Motivação é o que impulsiona as pessoas a agirem para alcançar um objetivo; nasce de uma força interna às pessoas, mas deve ser estimulada por fatores externos. Dos funcionários entrevistados, oito relacionam o conceito de motivação com os fatores que os motivam. Deixam transparecer a falta dos mesmos, mostrando que a administração não estimula a motivação dos funcionários.

Percebe-se que a maioria dos funcionários não vê seu chefe como uma pessoa motivadora, visto que falta comunicação e entendimento entre as partes.

A prefeitura deixa a desejar no relacionamento entre os funcionários e seus chefes, sendo estes os principais responsáveis pela falta de motivação já que, segundo os entrevistados, não há respeito pelo trabalho realizado e faltam organização e apoio dos mesmos.

Os funcionários públicos se dividem muito quanto ao que motiva na administração pública, sendo que se destaca o fato de estarem trabalhando para a comunidade. Entretanto é desmotivador para os funcionários perceber o favoritismo, o excesso de cargos de confiança, deixando evidentes as falhas da administração pública.

Os fatores motivadores no trabalho são relacionados às forças internas, como o gostar do trabalho que faz e oferecer estabilidade à família. Não são percebidos pelos colaboradores fatores externos que os motivem a realizar o trabalho.

O estudo de caso possibilitou verificar que os funcionários da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves em sua maioria, se sentem satisfeitos com o trabalho que realizam, por fazerem o que gostam. Entretanto, não se sentem motivados pela administração, pelos chefes diretos, na realização do trabalho. Falta estímulo, comunicação, condições estruturais e de equipamentos, para que os funcionários se sintam reconhecidos e respeitados pelo trabalho e possam se motivar, para fazer mais e melhor em prol da comunidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho monográfico demonstrou a importância da aplicação de fatores motivacionais por parte dos gestores para que os funcionários se empenhem ao cumprir suas tarefas.

Considerando que a motivação estimula a realização de metas para alcançar um objetivo, é importante que o líder, respeitando as diferenças individuais, proporcione condições para que seus colaboradores se sintam satisfeitos e possam se motivar. Já que este fator é determinante para prestação de serviço com qualidade.

Os funcionários públicos, por estarem em um ambiente burocrático e cheio de cobranças, se sentem pouco reconhecidos no trabalho e insatisfeitos, e quando estes fatores não são trabalhados pela instituição de forma a impulsionar o comportamento desejado, há trabalhadores desmotivados, pouca produtividade e qualidade de serviços à comunidade.

Desta forma, o presente estudo visou responder ao seguinte problema de pesquisa que é o impacto da motivação, em relação aos colaboradores, na prestação de um serviço público? Observa-se que a falta de fatores motivacionais ocasiona grande insatisfação nos funcionários da Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves. Esta insatisfação aliada ao comportamento dos chefes de não incluí-los na gestão e não valorizar o serviço realizado os deixa desmotivados, o que compromete a prestação de serviço para a comunidade. É evidente que colaboradores motivados são mais dinâmicos, tem iniciativa, e assim contribuem para o crescimento das organizações e todos saem ganhando com os resultados, inclusive a comunidade em se tratando da empresa pública.

A partir do estudo de caso realizado, nota-se que a administração pública deixa muito a desejar no que se refere às condições de trabalho para os funcionários e no relacionamento entre estes e seus chefes. Não há comunicação direta, dificultando a realização das tarefas pertinentes a cada funcionário; e falta reconhecimento e respeito pelo serviço efetuado. Os servidores públicos trabalham na prefeitura por gostar da tarefa que executam ou exclusivamente por necessidade.

Por fim, ressalta-se a necessidade de melhor valorizar o trabalho e o relacionamento entre os colaboradores e seus chefes na administração pública, como forma de aperfeiçoar o trabalho desenvolvido para a comunidade.

REFERÊNCIAS

ALBARELHO, Cristiane Botezini. (2006). *O papel do gestor público*. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfKMMAA/papel-gestor-publico-artigo>. Acesso em: 15 mar.2014.

BALASSIANO, Moises; TAVARES, Elaine; PIMENTA, Roberto da Costa. (2011). *Estresse ocupacional na administração pública Brasileira: quais os fatores impactantes?* Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000300009&script=sci_arttext. Acesso em: 26 jun. 2014.

BISSO, Maria do Carmo et al.(2012).*Estresse no ambiente de trabalho*. Disponível em:<<http://www.unicruz.edu.br/seminario/downloads/anais/ccsa/estresse%20no%20ambiente%20de%20trabalho.pdf>> Acesso em 25 out. 2013.

BRASIL. (2012). *Lei 2764 de 30/12/1962*. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=2764&ano=1962>>. Acesso em: 28 out.2013.

BRUNO. (2013).*Administração pública artigos 37 a 43 da constituição federal*. Disponível em: <<http://www.profbruno.com.br/03%20DIREITO%20CONSTITUCIONAL/RES%2042a%20AULA%20-%20ADMINISTRA%C7%C3O%20P%DABLICA.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2013.

CASADO, Tânia.(2002). *A motivação e o trabalho*. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Q8s-5GGjL88C&oi=fnd&pg=PA247&dq=+teoria+de+motiva%C3%A7%C3%A3o+de+Vroom&ots=mlvX3Os9oj&sig=ysiSu-DN-wiPd_ZIPt4_JhP8Aus#v=onepage&q=teoria%20de%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20de%20Vroom&f=false>. Acesso em: 25 out.2013.

CHARLSON, Freddy. (2010). *Se o estresse não for tratado, produtividade cai e afeta a máquina*. Disponível em: <<http://servidorpblicofederal.blogspot.com.br/2010/05/se-o-estresse-nao-for-tratado.html>>. Acesso em 27 mai. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, Idalberto. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*.8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Idalberto. *Comportamento Organizacional*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2011.

CORONEL XAVIER CHAVES. (2011). *História da cidade de Coronel Xavier Chaves*. Disponível em <http://www.coronelxavierchaves.mg.gov.br/portal/index.php/historia-da-cidade>. Acesso em: 01 nov. 2013.

FACCIOLI, Cyntia. (2008). *Teorias Motivacionais*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/teoriasmotivacionais/22665/>. Acesso em: 27 out. 2013.

FARIA, Caroline. (2013). *Motivação*. Disponível em: <http://www.infoescola.com/psicologia/motivacao/>. Acesso em: 28 out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Adelice Leite de. (2009). *A Hierarquia das Necessidades de Maslow – Pirâmide de Maslow*. Disponível em: <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-piramide-de-maslow.html>. Acesso em: 12 nov. 2013.

MATOS, Núbia. (2013). *O estresse no ambiente de trabalho*. Disponível em: <http://www.revistamelhor.com.br/textos/293/o-estresse-no-ambiente-de-trabalho-256196-1.asp>. Acesso em: 02 nov. 2013.

MOTA, Bacelar Edmarson; PORTO, Samuel; SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. (2008). *A nova administração pública*. Disponível em: <file:///C:/Users/Ana/Downloads/06%20Nova%20Administração%20Pública.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

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

PEREZ, Marcos Augusto. *A administração pública democrática: Institutos de participação popular na administração pública*. Belo Horizonte: Fórum, 2004.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. *Parcerias na administração pública: Concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, Anna Carolina Florêncio da. (2005). *O estresse no ambiente de trabalho*. Disponível em: <<http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/pemp05.htm>> Acesso em: 01 nov. 2013.

ROBBINS, Stephen P., *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8.ed. São Paulo: Afiliada, 2009.

_____, Stephen P., *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Afiliada, 2009.

SERRANO, Daniel Portilho. (2012). *Teoria ERG (ou ERC) de Alderfer*. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos3/Teoria_ERG_ou_ERC_de_Alderfer.htm>. Acesso em: 14 mar. 2014.

SILVA, Maria Cristina da. (2008). *A importância do gestor público no processo decisório*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-gestor-publico-no-processo-decisorio/22383/>>. Acesso em: 21 mar. 2014.

SILVA, Henriqueta Lucila da. (2013). *Desafios na gestão de políticas públicas de saúde ocupacional: Implantação e implementação do programa fortalecendo as redes humanas para a saúde integral do servidor público de Santa Catarina*. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/DESAFIOS-NA-GEST%C3%83O-DE-POL%C3%8DTICAS-P%C3%9ABLICAS-DE-SA%C3%9ADE-OCUPACIONAL-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-E2.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2014

SILVA, Rogério Rodrigues da. (2009). *Uma análise da pressão no trabalho, da liberdade e do apoio social entre servidores de um tribunal*. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/cpst/article/viewFile/25768/27501>. Acesso em: 25 jun. 2014.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. (2004). *Estado, democracia e administração Pública no Brasil*. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=jvDrA9D6vSAC&oi=fnd&pg=PA11&dq=ADMINISTRA%C3%87%C3%83O+P%C3%9ABLICA+MUNICIPAL&ots=bgpXKEkfp4&sig=JP9GWvzdpM2gOoIlXsicJHvqZkg#v=onepage&q=ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20P%C3%9ABLICA%20MUNICIPAL&f=false>>. Acesso em: 01 nov. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

- 1) O que o levou a prestar o concurso para a Prefeitura Municipal de Coronel Xavier Chaves?
- 2) Você trabalha com o que gosta?
- 3) Em sua opinião, o que é necessário para ter maior comprometimento no trabalho?
- 4) O que você entende ser motivação?
- 5) Seu chefe é uma pessoa motivadora?
- 6) O que seria necessário para aumentar a motivação em seu trabalho?
- 7) Quais os problemas enfrentados por você, em seu trabalho, que o desmotiva?
- 8) Na administração pública, o que é, em sua opinião, mais motivador? E o mais desmotivador?
- 9) O que te motiva em seu trabalho?