

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

LEONARDO DE MOURA MARTINS

**GESTÃO DE PESSOAS, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Belo Horizonte  
2019

LEONARDO DE MOURA MARTINS

**GESTÃO DE PESSOAS, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.  
Orientador: Dr. Walter Ernesto Ude Marques

Belo Horizonte  
2019

## FOLHA DE APROVAÇÃO



**Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Leonardo de Moura Martins**, REGISTRO Nº **2017760786**. No dia 04/05/2019 às 17:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**GESTÃO DE PESSOAS, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Walter Ernesto Ude Marques**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

( ) NÃO APROVADO

91 pontos (noventa e um) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 04/05/2019.

Prof. Walter Ernesto Ude Marques  
(Orientador(a))

Prof(a). Walesson Gomes da Silva

Prof(a). Daniele Oliveira Xavier



Universidade Federal de Minas Gerais  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal

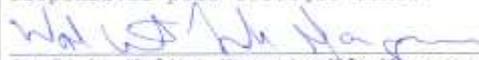
MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Leonardo de Moura Martins**, número de matrícula **2017760786**.

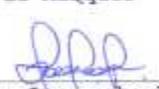
Modificações solicitadas:

Retirar os resultados da introdução  
Mudar o termo "pré-teste"  
Colocar os limites da pesquisa (apresenta-las)

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.



Prof(a). **Walter Ernesto Ude Marques**  
(Orientador(a))

  
Assinatura do(a) aluno(a): **Leonardo de Moura Martins**

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas  
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 14 de Maio de 2019

Professor Orientador

  
Assinatura

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	7
2	Gestão de pessoas, aspectos históricos e desafios nas organizações .....	8
3	Gestão de pessoas no setor público .....	10
4	Algumas considerações acerca do lugar da liderança .....	13
5	Quanto à motivação.....	15
6	Aspectos metodológicos do estudo realizado.....	17
6.1	Critérios para escolha dos entrevistados .....	19
7	Análise e discussão de resultados.....	20
7.1	Quanto ao ambiente de trabalho e a motivação dos servidores entrevistados.....	22
8	Considerações finais.....	30
	Referências .....	32
	Anexo A .....	34

## **Resumo**

Este artigo discute aspectos da gestão de pessoas, ambiente de trabalho e motivação de trabalhadores, os quais, ainda, representam temas desafiadores no campo de pesquisas no mundo do trabalho, devido à sua complexidade, principalmente quando se trata do setor público. O objetivo geral deste trabalho foi justamente analisar e compreender a motivação de trabalhadores no contexto de um governo municipal, frente a processos de gestão que enfrentam a configuração de um sistema público. Para a obtenção desse objetivo foi efetuada uma pesquisa cujo referencial teórico apresenta os conceitos de gestão de pessoas e motivação, bem como considerações sobre a concepção de liderança. A metodologia do estudo foi desenvolvida por meio da realização de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, sendo realizadas entrevistas semiestruturadas para a coleta dos dados. Os resultados produzidos apontaram a necessidade de se investir na qualidade dos relacionamentos interpessoais neste tipo de ambiente de trabalho e no desenvolvimento da gestão de pessoas na organização.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Ambiente de trabalho. Motivação.

## **Abstract**

This article discusses aspects of people management, work environment and motivation of workers, which also represent challenging topics in the field of research in the world of work, due to its complexity, especially when it comes to the public sector. The general objective of this work was to analyze and understand the motivation of workers in the context of a municipal government, facing management processes that face the configuration of a public system. In order to achieve this goal, a research was conducted whose theoretical reference presents the concepts of people management and motivation, as well as considerations about the conception of leadership. The methodology of the study was developed through an exploratory research with a qualitative approach, and semi-structured interviews were carried out to collect the data. The results produced pointed out the need to invest in the quality of interpersonal relationships in this type of work environment and in the development of people management in the organization.

**Keywords:** People Management. Workplace. Motivation.

## 1 Introdução

Este estudo se dedicou a analisar o contexto de uma gestão pública num governo municipal, tendo a motivação dos trabalhadores como uma interface para discutir os aspectos dessa dinâmica laboral. Nesse sentido, é cada vez mais perceptível a presença de uma carência na qualificação de gestores de pessoas nas organizações públicas (COELHO, 2014). Talvez pelo fato de que o setor público seja dotado de agentes que, em sua maioria, prestaram concurso público, ocupando cargos pertencentes ao Estado. A liderança também foi colocada como um ponto de reflexão para debater sobre esse processo que se distingue do setor privado.

Na organização pública municipal estudada, que se refere a capital mineira, a maioria dos setores possuem gestores com formação técnica compatível. Entretanto, quando o assunto é gerir pessoas, observa-se que ainda existem equívocos que podem ser passíveis de adequação. De acordo com Paula e Nogueira (2016) é preciso que os gestores se capacitem e se atualizem de forma constante, buscando sempre o aprendizado que possibilitem a obtenção de resultados satisfatórios dentro das organizações. Nesse quesito, fica a indagação se o setor público investe na formação desses gestores ou se há uma defasagem na qualificação desses trabalhadores.

Embora a formação do gestor não seja o único fator motivacional responsável pelo envolvimento dos funcionários com suas atividades laborativas, representa um elemento importante na organização dos processos de planejamento, desenvolvimento, e das operações necessárias ao atendimento das políticas públicas e sociais. Ao se capacitarem e colocarem os conhecimentos adquiridos em prática, as lideranças possivelmente encontrariam menos obstáculos para a formação e manutenção de equipes mais comprometidas com suas tarefas.

Consoante com Amorim, Ferreira e Abreu (2008) a motivação de um indivíduo é atribuída a uma série de fatores que estão interligados, como por exemplo, o prazer de se fazer algo que se gosta e que de fato possa contribuir positivamente para a organização. Desta maneira, o objetivo geral deste trabalho foi analisar e compreender a relação entre a gestão de pessoas, o ambiente de trabalho e a motivação dos servidores em uma organização pública a partir dos relatos proferidos por servidores públicos de carreira, lotados em um determinado setor da instituição pública municipal em questão. Para alcançar tal finalidade, foram estipulados os seguintes objetivos específicos: identificar como se apresenta o ambiente de trabalho na

instituição pública em questão; compreender quais os fatores capazes de motivar o servidor público; identificar quais medidas a serem adotadas para favorecer o ambiente de trabalho, tornando o funcionário mais motivado.

Este trabalho foi organizado em seis seções, sendo que na primeira seção foram abordados conceitos de gestão de pessoas, aspectos históricos e desafios nas organizações. Além disso, discutiu-se também a gestão de pessoas no setor público. No segundo tópico, foram tecidas algumas considerações sobre o lugar liderança na motivação dos trabalhadores. No item seguinte, foi versado sobre o tema da motivação. No quarto tópico apresentou-se a metodologia utilizada neste trabalho que se valeu de pesquisa exploratória e entrevistas semiestruturadas. Já a quinta seção explanou-se a análise dos resultados, e, por fim, as considerações finais.

## **2 Gestão de pessoas, aspectos históricos e desafios nas organizações**

A gestão de pessoas passou por uma extensa ação de mudanças no decorrer da história. Durante a época da Segunda Revolução Industrial, os empresários viram a necessidade de aprimorar os métodos que regimentavam as relações de trabalho. Nesse período não havia um controle fixo das relações de produção, tudo era feito por meio do bom senso (PAULA; NOGUEIRA, 2016). No entanto, essas mudanças também foram ocasionadas pela organização dos trabalhadores na luta pelos seus direitos trabalhistas.

A área da Gestão foi marcada por alguns movimentos no âmbito do gerenciamento da regulação do sistema de produção. Dentre eles, destaca-se o movimento da Administração Científica, estimulada por Frederick W. Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e por Henri Fayol (1841-1925), na França. Taylor, que após pesquisas e análises inferiu que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir, desenvolveu seu sistema de administração científica, visando à racionalização do trabalho (ÁVILA; STECCA, 2015).

Esse modelo taylorista reforçou a associação entre trabalho e ordem; ou seja, uma atividade que necessita ser controlada de forma hierárquica por aqueles considerados mais capacitados pelo seu capital econômico e cultural. Em suma, um desenho piramidal constituído por padrões, no topo do sistema, gerentes no entremeio, e operários na base, a qual é

numericamente maior do que a cúpula administrativa. Desse modo, os operários seriam corpos ordenados por uma razão supostamente superior.

De acordo com Ávila e Stecca (2015), após diversas discussões diante do desagrado por parte dos trabalhadores, eclodiu um novo movimento nomeado de Escola das Relações Humanas, na qual se abordou a necessidade de se considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Desta forma, a relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade.

Com essa mudança de foco, ao perceber o trabalhador como um sujeito situado em relações sociais que geram distintas atribuições ao mundo do trabalho que podem gerar sofrimento ou saúde no exercício das suas práticas laborais, ocorre certo interesse em compreender essas nuances no contexto laboral. Percebe-se então que é de suma importância que as organizações considerem as diversas situações vivenciadas no cotidiano dos seus funcionários, uma vez que fatores emocionais podem afetar diretamente no seu desempenho, gerando, por exemplo, estresses e desavenças com os colegas de trabalho.

Estudo produzido por Claro e Nickel (2002) aponta que os objetivos da gestão de pessoas é auxiliar a organização na obtenção de seus princípios e na realização de sua missão, proporcionando competitividade à organização, aumentando a satisfação das pessoas no serviço, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, administrando e impulsionando a mudança do sujeito na sua relação com o emprego, além de manter políticas éticas, bem como comportamento socialmente aceitável.

Nesse cenário, a necessidade de se visualizar um trabalhador que não se reduz às suas atividades rotineiras, se tornou mais evidente, pois fatores emocionais, sociais, econômicos, culturais, representacionais, cognitivos e comportamentais se interligam na expressão das formas produtivas desse sujeito. Desta maneira, foi introduzida dentro da área de gestão de pessoas, a avaliação e o desenvolvimento do funcionário, tornando-o mais capacitado para desempenhar suas funções com qualidade, levando ampla produtividade para a empresa (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Entretanto, de acordo com os autores é preciso que os gestores também se capacitem e se atualizem de forma constante, buscando sempre o aprendizado que possibilite a obtenção de

resultados satisfatórios dentro das organizações. Essa capacitação pode ser estimulada pelas organizações, ou até mesmo partir de iniciativas próprias de cada gestor. Nesse aspecto, hoje em dia se observa que são oferecidos diversos cursos nessa área frente a um mercado competitivo, globalizado, e acelerado pelas mudanças das novas tecnologias.

O sucesso das maiores empresas está relacionado ao aspecto motivacional, que tem o poder de incentivar os funcionários a se dedicarem com mais empenho para o êxito da organização. Um clima organizacional favorável pode proporcionar aos colaboradores uma satisfação imensurável. Desta maneira, Paula e Nogueira (2016) apontam a importância do departamento de gestão de pessoas nesse processo, uma vez que ele é quem vai desenvolver estratégias e técnicas de integração entre todos os departamentos. Contudo, num sistema extremamente competitivo e individualista nem sempre as relações são muito favoráveis para uma integração cooperativa entre colegas e setores produtivos.

Segundo Pereira (2007) a motivação dos funcionários no exercício de suas tarefas é uma das exigências que as instituições estão prezando atualmente, principalmente por conta da alta competitividade. Por conta deste contexto, para a obtenção de resultados concebíveis, está havendo maior investimento, por parte das organizações, em um ambiente motivacional (MARINHO *et al.*, 2014). Todavia, a obtenção de metas de produção, em termos quantitativos, tem se tornado o grande mote para avaliar sucesso no trabalho. Metas, na maioria das vezes, inalcançáveis que produzem situações de estresse e ansiedade permanente, geradora de sofrimento.

Diante dessas breves considerações que abordaram o contexto do setor privado, remeto essa discussão para o campo das organizações públicas no próximo tópico, tendo em vista que se trata do foco deste trabalho de pesquisa.

### **3 Gestão de pessoas no setor público**

A evolução das políticas de gestão de pessoas no setor público tem acontecido de forma a trazer para o seu contexto as diversas teorias e tendências da Administração e das organizações em geral. Entretanto, a gestão de pessoas nas organizações representa uma atividade que não se reduz à unidade responsável pela sua execução, como o setor de Recursos Humanos (RH). Diante do fato das pessoas estarem distribuídas em toda a

organização, a gestão de pessoas constitui uma atividade que necessita ser realizada por todos os que administram funções produtivas nos seus setores, bem como os demais integrantes da organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Nas organizações públicas, gestores podem querer transferir algumas de suas responsabilidades de gestão ao setor de RH, deslocando suas atribuições para um único setor. Na verdade, a ideia de RH seria mais adequada como um setor de DH; ou seja, Desenvolvimento Humano, já que recursos se referem ao âmbito material; e o humano se transpõe para uma capacidade infinita de desenvolvimento pela incompletude do ser humano e sua capacidade de simbolização.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011) a gestão de pessoas nas organizações é uma atividade que não se circunscreve apenas pela unidade da estrutura responsável pela sua execução, e necessita ser realizada por todos os gestores da organização. Bergue (2007, p. 18) “define gestão de pessoas no setor público como um empenho orientado para o auxílio, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas, conforme os princípios constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.”

Nesse aspecto, Paula e Nogueira (2016) asseveram que tratar pessoas como um ser humano é uma missão para as organizações. Saber expressar os valores indispensáveis de como proceder com as pessoas, tratando-as com respeito, dando oportunidade de crescimento, um salário adequado e um pacote de benefícios que sejam apropriados à realidade da organização, costumam fazer a diferença.

No entanto, Coelho (2014) frisa que é cada vez mais perceptível à presença de uma carência de gestores de pessoas nas organizações públicas. Talvez pelo fato de que o setor público seja dotado de agentes que, em sua maioria prestaram concurso público, ocupando cargos pertencentes ao Estado. Considerando que cada órgão público possui sua estrutura organizacional e dentro de cada estrutura existem os setores, compostos por um ou mais gestores, além dos funcionários de carreira e os terceirizados, a tarefa de gerir de pessoas pode se tornar mais complexa.

E essa complexidade pode ser maior ou menor, conforme o tamanho da organização, uma vez que existe a dependência de investimentos governamentais, de previsão orçamentária, do

interesse dos governantes, da contratação de novos funcionários, da adoção de políticas públicas, dos equipamentos de trabalho, dentre outras variáveis. Sendo assim, a gestão pública apresenta aspectos distintos em relação aos setores privados, pois, na maioria das vezes, está condicionada às mudanças ocasionadas pelos períodos eleitorais que oscilam conforme a ênfase das bandeiras partidárias.

A autonomia dos gestores na esfera pública pode gerar modificação no ambiente. Fonseca et al (2013, p. 10) lembram que na “administração pública, a estratégia de gestão de pessoas é, muitas vezes, estabelecida de forma centralizada, cabendo às organizações mobilizar-se internamente para se adequarem ao ambiente.” Esta relativa autonomia sofre diversas interferências políticas e normativas, devido a indicações de cargos, promovendo o ingresso de gestores ligados a interesses meramente políticos, provocando rompimentos na estabilidade estratégica da organização (INGRAHAM; RUBAI, 2007).

Outro tema instigante a ser desenvolvido no serviço público e que tem forte ligação com a gestão de pessoas é a gestão por competências. Oliveira e Medeiros (2011) alegam que a gestão por competências não significa uma novidade nas organizações e que ela já está em pleno uso como uma inovação organizacional, sendo considerada uma série de ferramentas que forma uma metodologia de apoio à gestão de pessoas. No entanto, há ausência do desenvolvimento deste instrumento entre os gestores públicos. De todo modo, é relevante observar que a matriz do termo competência está interligada com a ideia de competitividade.

Em algumas iniciativas desenvolvidas por instituições públicas, tais como: definição de competências funcionais; criação de indicadores de desempenho para fins do desenho da estratégia organizacional; avaliações 360°, em que os líderes também são avaliados pelos seus subordinados e elaboração de planos de desenvolvimento individuais (PDI) e institucionais, percebe-se o desenvolvimento de competências organizacionais como metodologia de ação (MELLO; SILVA, 2011).

A habilidade de assumir e realizar tarefas e responsabilidades mais enredadas, fazendo o funcionário agregar mais valor a organização, demonstra, de certa forma, o quanto a pessoa se desenvolveu dentro da instituição, tornando necessário criar uma relação mais explícita entre desenvolvimento e remuneração. Geralmente os funcionários mais capacitados são

convidados a enfrentar novas empreitadas, sendo que estas se tornam cada vez mais desafiadoras sempre que as pessoas corresponderem positivamente. (AMARAL, 2014).

A busca constante de resultados pelas organizações gera o aumento das cobranças para se atingir metas, levando os servidores à sobrecarga de atividades. Além do mais, os aspectos peculiares de cada instituição podem favorecer o desenvolvimento de casos de estresse nas organizações, gerando mal-estar no ambiente de trabalho, capaz de prejudicar as atividades desempenhadas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

O foco num produtivismo acentuado pelas novas tecnologias, e formas digitais de avaliação, tem exacerbado a competição e o hiperconsumismo, no qual prevalecem parâmetros quantitativos que acentuam fatores de adoecimento dos trabalhadores e gestores do sistema. Frente a essas observações, encaminho o debate para o lugar da liderança nesse processo.

#### **4 Algumas considerações acerca do lugar da liderança**

Em um mundo cada vez mais competitivo quando o assunto é trabalho e reconhecimento pela capacidade produtiva, quem se dedica mais tende a ganhar maior destaque no mercado, podendo sair na frente da concorrência. A liderança pode ser vista na habilidade de organizar um grupo, motivando-o a colaborar de maneira colaborativa. Em termos ideais, um bom líder hasteia a conseguir melhores resultados para as organizações, inclusive auxiliando no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho.

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2016, p. 48) “a liderança é o principal arcabouço teórico para a discussão sobre o líder. Embora o fenômeno da liderança seja tradicionalmente pesquisado e publicado, sua complexidade e multidimensionalidade dificultam a possibilidade de um consenso.” De todo modo, a ideia de um líder se configura no perfil de alguém que se torna uma referência para o grupo de trabalho pelo seu lugar organizador das atividades para um foco estabelecido.

Entretanto, a construção da meta a ser alcançada pode ser questionada, mas o percurso da produção tem um objetivo a ser alcançado, no qual o líder contribui para não perder o direcionamento da sua realização. “Assim, esse papel organizacional pode ser analisado sob diversos aspectos: relação líder-indivíduo e líder-grupo, processo de influência, formas de

facilitação, definição e aferição de objetivos e resultados, além de relações com outras variáveis organizacionais” (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016, p. 50).

Já Yukl (2012) alega que a conduta do líder pode ser direcionada à mudança (visão, defesa, simplificação da prática coletiva, estímulo à inovação); às pessoas (desenvolvimento, reconhecimento, suporte e empoderamento); à tarefa (planejamento, elucidação, controle de atividades e resolução de problemas) ou ainda ter uma orientação externa (monitoramento do mercado, representação externa, *networking*).

Um líder tem que ser capaz de se adequar aos diversos cenários possíveis. Com relação ao trabalho, necessita apresentar a capacidade de ser um bom planejador, além de monitorar as atividades desenvolvidas, propondo soluções para possíveis problemas. No que tange às pessoas, um líder necessita dar suporte aos subordinados, auxiliando-os em seu desenvolvimento, bem como reconhecendo seus esforços e resultados obtidos. Já em relação às mudanças, o líder precisa estar sempre incentivando sua equipe para as inovações, mostrando que toda mudança, apesar de causar desconforto, tende a ser benéfica para o ambiente e para cada indivíduo.

Melo et al (2012) mencionam que o ambiente organizacional está exigindo postura mais adequada de seus líderes, sendo necessário que estes tenham feeling no trato com as pessoas. Desta forma, aumentariam as possibilidades de se proporcionar um ambiente mais integrado, de se obter maior eficiência e eficácia na execução das tarefas, de melhorar a satisfação pessoal e, conseqüentemente, de se obter melhores resultados para a organização. De acordo com Paula e Nogueira (2016) é preciso que os gestores se capacitem e se atualizem de forma constante, buscando sempre o aprendizado que possibilitem a obtenção de resultados satisfatórios dentro das organizações.

O desenvolvimento da liderança é de extrema importância, uma vez que existem diversas maneiras de liderar. Sua postura poderá variar de posições mais autoritárias até mais cooperativas. Tudo irá depender do ambiente, da natureza do serviço e do objetivo a ser alcançado. Bianchi, Quishida e Feroni (2016) mostraram que o desenvolvimento no aspecto individual e grupal constitui um tema importante para a capacidade de liderança.

Desta forma, representa uma proposta que no âmbito individual, consideram aspectos da personalidade, da identidade, das habilidades, e do autodesenvolvimento dos trabalhadores, articulados com a sua qualidade de vida e competências emocionais; e no eixo grupal, busca desenvolver atividades que se utilizam do networking, do desenvolvimento de equipes e das ferramentas de avaliação multidirecional; além do foco organizacional, reforçando as competências gerenciais e os processos de mudança.

Considerando que a gestão de pessoas não é um método segmentado, é preciso que o líder seja participativo, que ele saiba aliar políticas e práticas determinadas, compartilhando e implementando seus conhecimentos junto às organizações, orientando o comportamento das pessoas, encorajando-as através de palavras estimulantes, sempre focando nos indivíduos e alinhadas com o objetivo da instituição. (BIANCHI; QUISHIDA; FORONI, 2016).

Em termos da gestão pública esses fatores se complexificam devido à dinâmica das atividades que se relacionam com os diversos interesses políticos, além de lutas de poder que exigem do líder leituras do contexto em que está imbricado, demandando articulações que nem sempre são muito favoráveis ao objetivo das metas a serem alcançadas.

## **5 Quanto à motivação**

Conforme Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 5) “na Administração Científica, esboçada por Taylor, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Muitos são os administradores que acreditam que o salário traz motivação aos funcionários.” Entretanto, Filho (2007) cita que o salário é utilizado para contratar ou reter uma pessoa, pois há de ser considerado que mesmo recebendo um bom salário, os funcionários, depois de certo tempo, o incorporam ao seu orçamento e o internaliza como algo normal e costumeiro.

Assim sendo, toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, necessita compreender que a motivação é dinâmica, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo todos os indivíduos. Desta maneira, fazem-se necessárias avaliações constantes do grau de motivação dos trabalhadores. É importante que, dentro de todo o processo motivacional, os gestores de pessoas entendam o sentido que as pessoas imputam àquilo que fazem, auxiliando na busca da satisfação motivacional dos funcionários (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008).

O trabalho não se reduz a uma realização exclusivamente econômica, embora esse fator seja importante, mas outros elementos atravessam seu significado para a atividade do trabalhador, como o valor moral, o status, a identidade familiar, a origem cultural, dentre outros aspectos. “A motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca que movimenta as pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele” (RODRIGUES; NETO; FILHO, 2013, p. 3).

Nas organizações públicas, segundo Rodrigues, Neto e Filho (2013) algumas características peculiares dessas instituições influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas. Entretanto, não há uma dicotomia entre o mundo interno e externo do servidor, pois conteúdos da sua subjetividade se expressam em atividades que se interligam com sua história pessoal e social, produzindo sentidos que podem ser mais saudáveis para a sua vida laboral ou geradores de sofrimento.

É pertinente destacar que, em um mundo cada dia mais disputado dos negócios é fundamental que as pessoas se mantenham bastante motivadas, visto que funcionários motivados para elaborar suas tarefas, seja individualmente ou em equipe, colaboram eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001). A motivação emerge da necessidade do sujeito a qual se conecta com as condições concretas de sua sobrevivência. Todavia, as necessidades são afetadas pelo contexto histórico-cultural e podem se vincular a significados distintos no mundo do trabalho.

De acordo com Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 1),

a motivação pode ser considerada como um estado de espírito positivo, possibilitando que o indivíduo realize suas tarefas utilizando boa parte do seu potencial. No campo do trabalho, representa a busca da concretização de seus objetivos para assim alcançar a satisfação. Desta forma, a motivação de um indivíduo é atribuída a uma série de fatores que estão interligados, como por exemplo, o prazer de se fazer algo que se gosta e que de fato possa contribuir positivamente para a organização, para o ambiente no qual se encontra e para o próprio indivíduo.

Uma das ações que podem contribuir para estimular os servidores seria a adoção de um sistema que sirva para premiar o desempenho e os resultados obtidos de forma individual ou considerando todo o grupo. Essa ação, que serve como reconhecimento do empenho do

colaborador, é fundamental para o sucesso de uma organização. De todo modo, a premiação não pode ter um caráter artificial como se a motivação fosse um determinante apenas externo.

Executar a tarefa pela empresa sem considerar a dimensão pessoal e social do trabalhador pode gerar uma participação sem muita identificação com o processo produtivo. De acordo com Rodrigues, Neto e Filho (2013), há maior probabilidade de uma recompensa resultar no desempenho desejado pela organização quando o empregado é dotado de competências e habilidades compatíveis com a atividade, havendo também de sua parte uma clareza na percepção dos papéis.

Conforme Amorim, Ferreira e Abreu (2008), um exemplo de reconhecimento muito utilizado pelas empresas nos últimos anos é a participação dos funcionários nos lucros e resultados das empresas. Quando há esse tipo de incentivo, as organizações ganham em produtividade, além de elevar as chances melhorias do ambiente de trabalho. Ademais, o envolvimento dos funcionários com as metas definidas tende a aumentar.

O clima organizacional exteriorizado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização influencia o nível de motivação entre esses membros. Por esse motivo, Oliveira e Medeiros (2011) afirmam que há uma relação relevante nos efeitos do clima organizacional, uma vez que num clima favorável todos os atores envolvidos são beneficiados. Em suma, são indicadores que são perseguidos para gerar produtividade, mas que são extremamente desafiantes frente a um contexto hiperindividualista e competitivo do mundo atual.

Quanto ao setor público, a avaliação da motivação dependerá de cada setor de trabalho, pois alguns se configuram dentro de padrões de produção que estão mais próximos do meio privado e outros são voltados para o atendimento de políticas públicas, no qual fatores qualitativos são bastante avaliados no trato com os usuários do serviço.

## **6 Aspectos metodológicos do estudo realizado**

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho consistiu em realizar uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, com realização de entrevistas envolvendo os funcionários de um órgão público municipal. Consoante com Gil (1991) a pesquisa

exploratória possibilita maior vínculo com o problema e objetiva torná-lo claro ou a construir conjecturas. Já a abordagem qualitativa, conforme Godoy (1995) consiste na valorização do contato direto e distendido do pesquisador com o ambiente e o contexto que está sendo estudado.

Este trabalho foi construído com base em um estudo de caso que, de acordo com Ventura (2007, p. 2) pode ser entendido como uma “escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais, visando à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.”

Foi utilizada a entrevista semiestruturada de forma que o entrevistado pudesse relatar sobre o tema proposto de forma mais livre, não condicionando as respostas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 2003). As entrevistas, realizadas entre os dias 08 e 18 de abril de 2019, foram conduzidas pelo próprio pesquisador, após a realização de um pré-teste com um funcionário cuja entrevista não foi inserida no estudo. Cada entrevistado foi contatado e esclarecido previamente quanto ao propósito da pesquisa, sendo que nenhum teve algum tipo de objeção, aceitando de imediato a colaborar.

As entrevistas ocorreram de maneira informal, onde todos os entrevistados se sentiram à vontade para dialogar com o entrevistador, que conduziu as conversações conforme roteiro anexo. O roteiro contemplou as seguintes bases: 1) trabalho que realiza, 2) opinião acerca do ambiente de trabalho, 3) motivação das pessoas, 4) motivação pessoal, 5) medidas que podem melhorar o ambiente e a motivação, 6) gestão de pessoas na organização. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Utilizou-se para gravação um aplicativo denominado “Gravador de Voz”, instalado em um Smartphone LG K10.

Para analisar os dados transcritos, foi utilizada a análise de conteúdo que, de acordo com Moraes (1999, p. 2) constitui um procedimento metodológico de pesquisa “usado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.” Segundo Fossá e Silva (2015, p. 3) “é uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo.”

### 6.1 Critérios para escolha dos entrevistados

No setor do órgão público municipal em questão trabalham mais de 50 funcionários, entre concursados e terceirizados. A referida seção, além do gerente, possui três equipes de trabalho com seus respectivos gestores. O quadro abaixo mostra a distribuição dessas equipes.

Quadro 1 - Equipes de trabalho

<b>GERENTE</b>		
<b>GESTOR 1</b>	<b>GESTOR 2</b>	<b>GESTOR 3</b>
6 funcionários de nível médio que possuem o mesmo cargo	4 funcionários de nível superior com cargos diferentes	15 funcionários de nível médio que possuem o mesmo cargo
1 funcionário de nível fundamental	9 funcionários de nível médio com cargos diferentes	-
7 funcionários terceirizados	8 funcionários terceirizados	-

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os grupos acima, a equipe pela qual o GESTOR 3 responde é a única da organização em que as tarefas são de caráter repetitivo e em que os prazos para entrega são exíguos, tornando um desafio para a gestão, principalmente na manutenção de um bom ambiente de trabalho e na motivação de cada servidor, levando à escolha de membros desta equipe para a realização das entrevistas.

Segundo Oliveira e Medeiros (2011), a busca constante de resultados pelas organizações gera o aumento das cobranças para se atingir metas, levando os servidores à sobrecarga de atividades. Além do mais, os aspectos peculiares de cada instituição podem favorecer o desenvolvimento de casos de estresse nas organizações, gerando mal-estar no ambiente de trabalho, capaz de prejudicar as atividades desempenhadas.

Além disso, todos os componentes deste grupo pertencem a um mesmo cargo (nível médio) e executam a mesma função, o que minimiza as chances de distorções nos resultados por conta

de diferenças salariais. Considerando que as entrevistas foram realizadas dentro do expediente de trabalho, ficou inviável a realização das mesmas com todos os membros deste grupo. Sendo assim, procurou-se escolher pessoas com perfis heterogêneos com relação à idade, tempo de trabalho na organização e tempo de trabalho na mesma atividade dentro do setor. De acordo com esses critérios, chegou-se ao número de seis pessoas entrevistadas, representando um percentual de 40% da equipe. O quadro abaixo demonstra como os métodos foram adotados.

Quadro 2 - Dados dos funcionários entrevistados

ENTREVISTADOS	CRITÉRIO	SEXO	IDADE	TEMPO DE TRABALHO NA EMPRESA	TEMPO DE TRABALHO NO SETOR	PROFISSÃO	ESCOLARIDADE
E1	Mais tempo de trabalho na organização	Feminino	Entre 41 e 50 anos	Mais de 15 anos	Entre 6 e 10 anos	Técnico de Administração	3º Grau completo
E2	Menos tempo na atividade	Masculino	Acima de 50 anos	Mais de 15 anos	Entre 1 e 5 anos	Técnico de Administração	2º Grau completo
E3	Mais novo	Feminino	Entre 20 e 30 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 6 e 10 anos	Técnico de Administração	3º Grau completo
E4	Mais velho	Masculino	Acima de 50 anos	Entre 1 e 5 anos	Entre 1 e 5 anos	Técnico de Administração	3º Grau completo
E5	Mais tempo na atividade	Masculino	Entre 31 e 40 anos	Entre 11 e 15 anos	Mais de 10 anos	Técnico de Administração	3º Grau completo
E6	Menos tempo de trabalho na organização	Masculino	Entre 20 e 30 anos	Entre 1 e 5 anos	Entre 1 e 5 anos	Técnico de Administração	3º Grau completo

Fonte: elaborado pelo autor

## 7 Análise e discussão de resultados

Como ressaltado acima, a metodologia de pesquisa consistiu na aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas em um ambiente reservado dentro do próprio local de trabalho. Para discussão dos resultados, os entrevistados foram identificados como E1, E2, até o E6. Apesar de todos os entrevistados pertencerem a um mesmo cargo e exercerem a mesma função, observou-se que cada um possui uma concepção diferente da função exercida, mas todos afirmaram que a tarefa é cansativa ou repetitiva, conforme quadro abaixo.

Quadro 3 - Função e opinião sobre o trabalho

ENTREVISTADOS	QUAL A FUNÇÃO EXERCIDA?	QUAL A OPINIÃO SOBRE O O TRABALHO QUE REALIZA?
E1	Realizo o processamento de imagem de radar	Cansativo, pois é muito repetitivo, porém não me oponho a realizar as tarefas
E2	Faço a verificação das imagens	Gosto da função, pois não levo serviço pra casa. Apesar de ser cansativa, tem hora para iniciar e pra terminar
E3	Trabalho com processamento de imagens	Acho bem repetitivo, porém me adaptei, pois descobri que eu gosto de fazer este tipo de serviço, apesar de cansar a mente.
E4	Meu trabalho é de analista de imagens	É uma atividade de extrema importância. O trabalho é monótono, repetitivo.
E5	Trabalho com o processamento das infrações de trânsito	(...) Gosto do trabalho realizado, apesar de repetitivo.
E6	Trabalho com o processamento de imagens de infrações de trânsito	É uma atividade repetitiva, mas por outro lado, a forma que é conduzida acaba sendo boa, pois temos certa liberdade e flexibilidade.

Fonte: elaborado pelo autor

É importante que, dentro de todo o processo motivacional, os gestores de pessoas entendam o sentido que as pessoas imputam àquilo que fazem, auxiliando na busca da satisfação motivacional dos funcionários (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008). A busca constante de resultados pelas organizações gera o aumento das cobranças para se atingir metas, levando os servidores à sobrecarga de atividades. Além do mais, os aspectos peculiares de cada instituição podem favorecer o desenvolvimento de casos de estresse nas organizações, gerando mal-estar no ambiente de trabalho, capaz de prejudicar as atividades desempenhadas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Segundo Pereira (2007) está cada vez mais perceptível a exigência que o mundo empresarial possui acerca da necessidade dos trabalhadores estarem motivados no desempenho de suas atividades. Por conta deste cenário, para obterem resultados satisfatórios, as organizações estão cada vez mais investindo em um ambiente motivacional (MARINHO *et al*, 2014). A fim de verificar as vivências dos entrevistados com outras atividades, bem como identificar como era o ambiente de trabalho e a motivação, os mesmos foram questionados conforme quadro a seguir.

Quadro 4 – Experiências

ENTREVISTADOS	<b>JÁ TRABALHOU EM OUTRO LOCAL, FORA DA EMPRESA OU ATÉ MESMO NA MESMA EMPRESA? CONTE UM POUCO COMO ERA O AMBIENTE DE TRABALHO E A MOTIVAÇÃO NESTE(S) LOCAL (IS)?</b>
E1	Já trabalhei em outros setores onde o clima sempre era legal e o ambiente descontraído. Para mim o ambiente é relativo (...) Após não ter mais o que se desenvolver, é hora de mudar. Não via motivação nas pessoas, pois via muitas reclamações.
E2	Já trabalhei em 3 empresas (...) além do emprego atual. Gostava das funções que exercia, pois era na área de formação, informática. Os ambientes de trabalho eram totalmente opostos ao de hoje (...), uma vez que, por ser uma organização militar, tinha que seguir as regras como se eu fosse um militar.
E3	Meu primeiro emprego foi em telemarketing. Não havia tempo para relacionar com as pessoas. O ambiente exigia mais foco. Depois trabalhei em dois escritórios de advocacia de médio porte, onde o ambiente era super agradável, leve, com confraternizações. Entrei na empresa em 2010 em um setor que possuía um ambiente desagradável por conta do relacionamento interpessoal. Quando o relacionamento não é bom acaba influenciando em outras áreas da vida, aí você acaba desmotivando. A gestão influencia bastante na questão do bom ou mau relacionamento. Fazia um serviço mais burocrático, o que não gostava de fazer. Era um trabalho imprevisível, muito dinâmico.
E4	Já trabalhei em várias empresas. Costumo ficar no máximo 5 anos nas empresas.
E5	Não, esse é meu primeiro emprego.
E6	Não, esse é meu primeiro emprego de carteira assinada.

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com a resposta do E3, percebeu-se que o clima organizacional manifestado por meio da percepção do ambiente interno existente entre os membros da organização pode influenciar o nível de motivação entre esses membros, confirmando Oliveira e Medeiros (2011) quando afirmaram que há uma relação relevante nos efeitos do clima organizacional, uma vez que num clima favorável todos os atores envolvidos são beneficiados.

### 7.1 Quanto ao ambiente de trabalho e a motivação dos servidores entrevistados

Com relação ao ambiente de trabalho atual, somente os entrevistados E1 e E6 afirmaram nas entrevistas que o ambiente era bom. O E1 fez uma observação, dizendo que o ambiente poderia ser melhor se não houvesse grupos fechados de pessoas. O E2 teve a mesma percepção de E1, no que se refere à de formação de grupos fechados, as chamadas “panelinhas”. Além disso, frisou que a terceirização do serviço está provocando uma desvalorização dos funcionários, diante da visão produzida pela ideologia neoliberal de que o serviço público é ineficiente, gerando insatisfação entre os servidores que são

efetivos no setor. O entrevistado E3 disse que o ambiente foi ruim em outras épocas devido ao relacionamento das pessoas, mas que vinha melhorando devido às ações realizadas pela gestão. Citou as confraternizações mensais que se realizavam por meio de comemorações dos aniversariantes do mês.

No entanto, E4 disse que o ambiente não era ruim, mas que existiam problemas de relacionamento, bem como precariedade das ferramentas de trabalho. Relatou ainda que se sentia incomodado com as pessoas que estavam na zona de conforto. E5 citou que era difícil se ter um bom ambiente de trabalho por conta da grande quantidade de pessoas, tornando o relacionamento mais desafiador em relação a um ambiente com um menor número de pessoas.

Quanto a isso, Melo et al (2012) mencionaram que o ambiente organizacional vem exigindo posturas mais adequada de seus líderes, sendo necessário que estes tenham feeling no trato com as pessoas. Desta forma, aumentariam as possibilidades de se proporcionar um ambiente mais integrado, de se obter maior eficiência e eficácia na execução das tarefas, de melhorar a satisfação pessoal e, conseqüentemente, de se obter melhores resultados para a organização. Desta maneira, a formação de grupos fechados e os problemas de relacionamento poderiam estar relacionados à gestão.

Perguntados se o ambiente de trabalho influenciava na motivação das pessoas, o entrevistado E1 disse que não, pois que achava que a motivação envolve outras coisas, como o salário. Conforme Amorim, Ferreira e Abreu (2008, p. 5) “na Administração Científica, esboçada por Taylor, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação.” Muitos são os administradores que acreditam que o salário traz motivação aos funcionários. Entretanto, Filho (2007) cita que o salário é utilizado para contratar ou reter uma pessoa, pois há de ser considerado que mesmo recebendo um bom salário, os funcionários, depois de certo tempo, o incorporam ao seu orçamento e o internaliza como algo normal e rotineiro.

Já o entrevistado E2, respondeu que influencia em parte, uma vez que em um ambiente saudável, você se sente mais leve, mas que a motivação plena envolve também outros fatores. E3 disse que quando o relacionamento não é bom acaba influenciando em outras áreas da vida, resultando em desmotivação. E4 afirmou que o ambiente acaba influenciando na motivação do funcionário, pois se o ambiente é mais agradável, você se sente mais motivado,

corroborando com Marinho et al (2014), quando disseram que para obterem resultados satisfatórios, as organizações precisam investir cada vez mais em um ambiente motivacional. E5 complementou dizendo que um bom relacionamento motiva, porque a gente passa a maior parte do tempo no trabalho, tendo cada um tentar fazer desse tempo o mais agradável possível. Já E6 seguiu a mesma linha de raciocínio de E5 dizendo que se você está em um lugar que não gosta das pessoas e não se dá bem com elas, você acaba ficando extremamente desmotivado. Porém E6 não achou que o ambiente de trabalho seja determinante. Para ele, questões financeiras como salário e recompensas, estimulariam mais o funcionário.

Sobre a motivação nas pessoas dentro da organização, E1 disse que via os funcionários completamente desmotivados, E2 alegou que a gestão não proporcionava um estímulo aos funcionários, pois havia muitos gestores autoritários. E3 percebeu as pessoas totalmente desmotivadas enquanto E4 e E5 não viam muita motivação nas pessoas. Já E6 enxergou motivação apenas em alguns funcionários.

De acordo com as respostas dos entrevistados, principalmente quando o E2 mencionou o autoritarismo de alguns gestores, Paula e Nogueira (2016) respaldaram que tratar pessoas como gente é uma missão para as organizações, sendo que a expressão dos valores básicos de como tratar as pessoas com respeito, dando oportunidade de crescimento, remuneração adequada e um pacote de benefícios que sejam adequados à realidade da organização, podem fazer a diferença.

De acordo com Pereira (2007) os trabalhadores devem estar motivados no desempenho de suas atividades. Entretanto, quando questionados a respeito da motivação pessoal, todos se disseram estar desmotivados, uns em mais outros menos. E2 e E3 responderam apenas não, enquanto E4 frisou que se sentia desmotivado, mas que por ser profissional não deixava de fazer o seu trabalho. Já E5 dizia se sentir totalmente desmotivado. E1 respondeu que se sentia não muito motivado e E6 relatou que já se viu mais motivado, mas que se sentia um pouco desmotivado por conta do salário.

Vislumbrando saber a respeito dos fatores que motivavam os funcionários, o entrevistado E1 respondeu que, além do salário, para haver um estímulo, a empresa deveria observar o perfil da pessoa, pois cada um possui um dom diferente para determinada função. Para E1, manter

um funcionário em uma tarefa em que ele não possui o perfil adequado, acabava desmotivando o mesmo.

Para E2, a participação em projetos traz motivação, uma vez que se teria uma maior interação nos processos. E2 afirmou que o salário é importante, mas que a gestão de pessoas é a mais relevante, pois o salário não aumenta todos os meses. Entretanto, uma boa gestão é que vai, diariamente, conseguir diminuir o impacto criado por fatores externos, o que atesta Coelho (2014), quando frisa que é cada vez mais perceptível a carência de gestores de pessoas nas organizações públicas. E2 apontou ainda para a importância do fator flexibilidade.

Já E3 relatou que basicamente o salário pesa muito, mas alguns incentivos fazem a diferença. Citou como exemplos, o cumprimento de metas antes de um feriado para ganhar folga e emendar o feriado; a possibilidade de recebimento de uma gratificação no final de ano, bem como a oportunidade de crescimento dentro da organização. Segundo Amorim, Ferreira e Abreu (2008) uma das ações que podem contribuir para elevar a motivação dos servidores seria a adoção de um sistema que sirva para premiar o desempenho e os resultados de cada membro em particular ou da equipe em geral.

E4 respondeu que o salário é o fator que mais pode motivar o funcionário. E5 também frisou que a maior motivação é o salário e disse achar muito difícil motivar as pessoas e fazê-las querer ter uma mudança positiva se o salário não acompanhar. Destacou que a parte de gestão também é importante, mas por ser órgão público muitas decisões esbarram em relações hierárquicas.

Já E6 relatou que os fatores motivadores são o salário e as recompensas financeiras, assim como salientaram Amorim, Ferreira e Abreu (2008) quando manifestaram que as organizações precisam valorizar seus funcionários, adequando as formas de retribuição oferecidas, uma vez que tanto os incentivos econômicos como os incentivos sociais são importantes para o indivíduo.

O quadro a seguir demonstra os fatores de motivação apontados pelos entrevistados.

Quadro 5 - Fatores de motivação

<b>FATOR DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Salário	E1, E2, E3, E4, E5 e E6
Oportunidade de crescimento/desenvolvimento	E1 e E3
Gestão de pessoas	E2 e E5
Incentivos e recompensas	E3 e E6
Participação em projetos de empresa	E2

Fonte: elaborado pelo autor

A respeito das medidas que podem melhorar o ambiente de trabalho e tornar funcionário mais motivado, o E1 relatou que a falta de participação dos funcionários em projetos da empresa acaba gerando insatisfação e conturbação no ambiente de trabalho, desmotivando o servidor. Sugeriu que a empresa poderia observar o perfil da pessoa para direcionamento às tarefas, pois, de acordo com o E1, cada pessoa tem uma aptidão diferente para cumprir determinada função e, manter um funcionário em uma tarefa em que ele não possui o perfil adequado, é um fator que o desmotiva.

Visando aperfeiçoar o relacionamento interpessoal, o E1 apontou que os gestores precisam aprender a administrar as diferentes gerações de pessoas em um mesmo ambiente, uma vez que, conforme E1, a geração mais nova, chamada geração y, apresenta maior resistência, intolerância e ansiedade, ao contrário da geração mais antiga. Já E2 relatou que para melhorar o ambiente de trabalho, a organização como um todo precisaria valorizar mais os funcionários, fornecendo melhores equipamentos e ferramentas de trabalho.

Além do mais, E2 apontou que a relação entre os gestores e os funcionários é que mantém o ambiente favorável, evitando maiores desgastes. Disse ainda que a motivação é consequência desses e de outros fatores. Já a visão do E3 foi sobre o direcionamento do servidor para determinado setor, conforme o perfil. Como isso não acontecia na organização acabou causando prejuízos no ambiente e conseqüentemente na motivação. Outro fator apontado por E3 está relacionado à possibilidade da criação de programas de incentivos e recompensas.

Segundo este, se existisse essa possibilidade, certamente haveria mais motivação para o servidor.

A opinião do E4 referiu-se à participação dos servidores em projetos da empresa, que segundo este entrevistado, é muito importante e motivador. Pontuou ainda que percebia muitas pessoas desinteressadas em participar, mas que qualquer participante se sentiria prestigiado. Relatou que trabalha em equipe, mas prefere trabalhar sozinho. E4 lembrou também sobre a necessidade de melhoria nos equipamentos de trabalho, que pode fazer o funcionário desmotivar.

Nesse contexto, E5 expôs que, quando uma pessoa está desmotivada com o ambiente de trabalho, ela não quer participar das coisas oferecidas pela empresa (projetos, treinamento, confraternização, etc.). Disse que algumas atitudes poderiam ser tomadas pelos gestores, mas, como nada era feito, gerava desmotivação ao mesmo, uma vez que não via justiça em algumas ações por parte dos gestores.

Informou ainda que, quando havia mudanças e era convidado a participar, podendo acrescentar e contribuir com algo, achava de extrema importância. Já o fator convivência poderia melhorar, mas achou difícil devido à quantidade de pessoas trabalhando no mesmo setor aliada à falta de uma gestão capaz de minimizar os problemas de relacionamento existentes.

Para o E6, o que poderia ser aprimorado era a criação de um sistema de recompensas aos funcionários destaque, gerando mais motivação aos mesmos. Entretanto via esse processo de difícil implantação. Ele também relatou que a possibilidade de uma promoção seria outro fator que poderia ocasionar mais motivação nas pessoas, que provavelmente se dedicariam mais ao trabalho.

Nesse aspecto, relatou que falta a participação dos empregados em projetos e em algumas mudanças, pois observou que os funcionários não tinham a participação que deveriam ter. Complementou dizendo que às vezes os colaboradores que estão “mais embaixo” tem uma visão melhor do processo. Para ele, isso era motivo de frustração, uma vez que nem sempre havia espaço para a participação dos funcionários.

O quadro abaixo aponta as medidas propostas pelos entrevistados:

Quadro 6 – Medidas propostas para melhoria do ambiente de trabalho e da motivação

<b>MEDIDAS PROPOSTAS</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Participação dos funcionários em projetos da empresa	E1, E4, E5 e E6
Melhoria na gestão de pessoas	E1 e E5
Adequação do perfil pessoal nas atividades/tarefas	E1, E2 e E3
Melhoria dos equipamentos e ferramentas de trabalho	E2 e E4
Melhoria do relacionamento interpessoal	E1, E2 e E5
Programa de incentivos e recompensas	E3 e E6
Possibilidade de promoção no trabalho	E3 e E6

Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre como viam a gestão de pessoas na organização, E1 ponderou que os gestores são muito técnicos, porém era necessário haver uma qualificação para que os gestores da empresa pudessem gerir pessoas. De acordo com Paula e Nogueira (2016) é preciso que os gestores se capacitem e se atualizem de forma constante, buscando sempre o aprendizado que possibilitem a obtenção de resultados satisfatórios dentro das organizações. Apesar do RH já ter ofertado diversos cursos para os gestores, para E1, na prática estes cursos não funcionavam, uma vez que não havia cobrança do conteúdo repassado nos cursos, nem um feedback a respeito da aplicação dos conhecimentos adquiridos em seus setores.

E1 disse ainda que eram poucos os gestores que demonstravam interesse em se desenvolver e praticar por conta própria o que aprendeu. Exemplificou que, certa vez, em determinado setor que trabalhava, após ter realizado um curso de capacitação, seu gestor mostrou para E1 seus desenhos de barquinhos e nuvens, que fizera durante o curso. Em outro exemplo, disse ter tido outro gestor que aplicou dentro do setor o que aprendeu em um curso, fazendo com que houvesse melhorias em determinada tarefa.

Desta forma, E1 achou importante o fato dos gestores saberem aplicar o que aprendem, além de saber se relacionar com as pessoas, pois pessoas não são máquinas. O entrevistado E2 foi o

que mais enfatizou sobre a importância da gestão de pessoas em uma organização. Para ele, dentro de uma organização a gestão de pessoas é tudo, ao ponto que se a gestão não funcionar nada funciona. Relatou que as prováveis consequências da falta de gestão são: conflitos no setor, a falta de informação, processos malfeitos, pessoas ociosas e pessoas sobrecarregadas, sendo que um problema gera outro.

Para E2, no setor atual, dos que ele já trabalhou, era o que possuía a melhor gestão. Afirmou que o comportamento pessoal do gestor influencia na gestão de pessoas, pois existem gestores vaidosos, autoritários, que não estão nem aí para as pessoas, complicando ainda mais a situação, fazendo com que as pessoas, ao errarem, ocultem seus erros, pois não veem abertura para falar com os gestores, o que acaba acarretando mais problemas para a organização.

Desta forma, E2 induziu que falta por parte dos gestores da empresa enxergar os funcionários como seres humanos e não como máquinas. Trouxe também uma observação acerca da importância da verificação do perfil do funcionário para adequação a determinada atividade, levando a crer que as pessoas talvez não produzam da forma que poderiam produzir pelo fato de estarem no lugar inadequado, no qual não possuem habilidades para executar as tarefas.

Sendo assim, E2 defendeu a necessidade de um estudo do perfil individual para melhor alocação do servidor dentro da organização. Impeliu que decerto uma simples troca de setores entre funcionários poderia propiciar uma motivação do servidor, beneficiando ao mesmo tempo o setor da empresa. Já E3 não tinha nada a reclamar acerca da gestão de pessoas e E4 não quis opinar sobre o assunto.

Enquanto isso, E5 ponderou que, quando se tem menos pessoas trabalhando no setor, é mais fácil todos seguirem um mesmo caminho, e até mesmo para um gestor ter um melhor controle, porém, quando há muitas pessoas isso se torna mais difícil. Em seu ponto de vista, querer agradar a todos é o que prejudica a gestão, pois acaba havendo divergências no grupo, descontentamento nas pessoas e geração de atritos.

Para E5 essa situação poderia ser minimizada conforme perfil do gestor. Ele julgou que em alguns setores os gestores eram mais rígidos, e sentiu falta dessa rigidez no setor em que trabalha. Por fim, E6 considerou que poderia haver mais oportunidades e valorização aos funcionários se houvesse uma gestão que se preocupasse com seu quadro funcional.

## 8 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar e compreender a relação entre a gestão de pessoas, o ambiente de trabalho e a motivação dos trabalhadores de uma organização pública a partir dos relatos proferidos por servidores públicos de carreira. O referencial teórico foi tecido com o intuito de contemplar a conceitos a respeito da gestão de pessoas, bem como sua trajetória histórica, inclusiva da gestão pública no Brasil. Além disso, apresentou-se um aporte teórico sobre liderança e motivação.

O método escolhido para produzir os dados foi por meio da utilização de entrevistas semiestruturadas nas quais os entrevistados tiveram a liberdade para produzirem suas respostas às questões relacionadas ao tema de pesquisa. Através dos depoimentos, foi possível observar que o fator relacionamento interpessoal foi apontado em diversas ocasiões, sendo que o bom relacionamento com os colegas de trabalho foi uma condição relatada para que houvesse um bom ambiente de trabalho, bem como para que gerasse motivação aos servidores, apesar do fator relacionamento não ser determinante, pois existem outras variáveis que também motivam as pessoas. O que reforça a posição de Rodrigues, Neto e Filho (2013) quando afirmaram que algumas características peculiares das instituições públicas influenciam a motivação e o comportamento dos funcionários de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas.

Foi possível perceber também que existia desmotivação dos sujeitos entrevistados e que os motivos principais eram: o relacionamento interpessoal, a deficiência da gestão e a defasagem do salário. Dentro da deficiência da gestão, a não identificação do perfil do funcionário para a execução das tarefas foi um dos itens mais citados pelos funcionários entrevistados. Segundo eles, este descuido ocasiona desmotivação e conflitos entre as equipes.

É válido reconhecer que, no mundo cada vez mais competitivo dos negócios é indispensável que as pessoas mantenham altos níveis de motivação, visto que funcionários motivados para realizar suas tarefas contribuem eficazmente com melhores resultados (GIL, 2001). Desta maneira, Paula e Nogueira (2016) apontam a importância do departamento de gestão de pessoas nesse processo, pois é ele que vai desenvolver técnicas e estratégias de integração entre todos os setores.

De todo modo, é importante destacar que, considerando as limitações desse estudo, e tendo em vista o número de entrevistas realizadas, os indicadores levantados representam pontos iniciais sobre a temática que necessitam ser aprofundados, não podendo ser generalizados para organizações públicas de grande porte, devido à complexidade de atividades que compõem os serviços que competem às instituições governamentais.

Como propostas de estudos futuros, diante da pesquisa realizada, o estudo do perfil do funcionário público para direcionamento às atividades que mais se aproximam do seu perfil pessoal e profissional precisa ser aprofundado, principalmente quando se fala em serviço público, devido à complexidade e dificuldade nesse quesito. Além disso, propõe-se a criação de programas eficientes de incentivos e recompensas aos servidores públicos, pois foi verificado que são fatores motivacionais que podem agregar tanto aos trabalhadores quanto às organizações públicas.

## Referências

AMARAL, Roniberto Morato. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. Universidade Federal de São Carlos. SNBU. São Paulo. 2014.

AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino, ABREU, Nelsio Rodrigues. **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos**. UFAL. Universidade Federal de Alagoas. 2008.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria. Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil. Rio Grande do Sul. 2015. 76 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas**. Revista Análise, Porto Alegre, v. 16. 2007. Disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/274/223>. Acesso em: 05 mar. 2019.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra e FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades**. Faculdade Campo Limpo Paulista1 Universidade de São Paulo. 2016

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. Gestão do Capital Humano. 2002: Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf)> Acesso em 19 Fev. 2019

COELHO, Ricardo Correa. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília) : CAPES : UAB, 2014.

FILHO, A. T. **Salário alto não é motivação suficiente**. 2007. Disponível em: <<https://webinsider.com.br/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente/>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

FONSECA, Diogo Ribeiro. Et al. **Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2013, vol.47, n.6, pp.1451-1475. ISSN 0034-7612. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122013000600006>.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan; SILVA, Andressa Henning. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. *Qualit@s Revista Eletrônica*. 2015

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo. 1995.

INGRAHAM, Patricia W.; RUBAIL, Nadia. **Human resource management as a core dimension of public administration**. Foundations of Public Administration Series, Public Administration Review Website, 2007.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semiestruturada: Análise de objetivos e de roteiros.** Departamento de Educação Especial. Programa de Pós Graduação em Educação. Unesp. Marília. 2003.

MARINHO, C. R. P. et al. **Competência e Aprendizagem: Perspectivas Estratégicas orientadas à vantagem competitiva sustentável.** X Ceneg – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, ago. 2014.

MELLO, S. P. T.; SILVA, F. M. **A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público.** Revista do Serviço Público. Brasília. 2011.

MELO, F. A. et al. **Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder.** IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria P. Machado. **Gestão de Pessoas no Setor Público.** Volume 1. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. : CAPES : UAB, 2011.

PAULA, Vilson Vieira de; NOGUEIRA, Giulia de Mendonça. **A Importância da Área de Gestão de Pessoas, Para o Sucesso da Organização.** Inovarse – Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.

PEREIRA, Roberto Carlos. **Funcionário motivado: um bem imensurável.** R&H.com.br, Artigo, n. 4878, 2007.

RODRIGUES, Wesley Alves; NETO, Mário Teixeira Reis; FILHO, Cid Gonçalves. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público.** Revista Administração Pública. Rio de Janeiro. 2014.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** SOCERJ. Pedagogia Médica. Rio de Janeiro. 2007.

YUKL, G. (2012). **Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention.** Academy of Management Perspectives. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

**Anexo A**

Questionário semiestruturado: gravação

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Nome do entrevistado:

1. Qual a sua idade? ( ) Entre 20 e 30 – ( ) Entre 31 e 40 – ( ) Entre 41 e 50 -  
( ) Acima de 50
2. Quando tempo você tem de empresa? ( ) Entre 1 e 5 anos – ( ) Entre 6 e 10 anos –  
( ) Entre 11 e 15 anos – ( ) Mais de 15 anos
3. Quanto tempo você trabalha no setor? ( ) Entre 1 e 5 anos – ( ) Entre 6 e 10 anos –  
( ) Mais de 10 anos
4. Qual a função exercida atualmente?
5. Qual sua opinião sobre o trabalho que realiza?
6. Já trabalhou em outro local fora da empresa atual ou até mesmo dentro na própria empresa? Conte um pouco como era o ambiente de trabalho e a motivação neste(s) local(is)?
7. Como você vê o ambiente de trabalho atualmente?
8. O ambiente de trabalho influencia na sua motivação pessoal?
9. Você vê motivação nas pessoas?
10. E você, se sente motivado(a)?
11. O que mais te motiva?
12. Atualmente, quais medidas e ações você acha que podem ser feitas visando tornar o ambiente mais favorável e o funcionário mais motivado?
13. Como você vê a gestão de pessoas na empresa?