

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI  
NUCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**KARINA MARIA KUNZ**

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE OS FATORES (DES) MOTIVACIONAIS DO  
SERVIDOR PÚBLICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE DIVINÓPOLIS**

**SÃO JOÃO DEL REI  
2018**

## **RESUMO**

O presente trabalho teve por objetivo identificar quais as maiores dificuldades na motivação do servidor público da Prefeitura Municipal de Divinópolis e apresentar propostas de aplicabilidade de teorias motivacionais, além de contextualizar os benefícios dessas teorias. As informações foram coletadas através de uma pesquisa bibliográfica e estudo do caso, acerca do assunto tratado. A partir da análise dos dados e das informações verificou-se que a motivação é inerente a cada indivíduo, e está ligada as necessidades de cada um, no entanto, a gestão pode influenciar o indivíduo. O estudo apontou ainda que, é possível motivar o servidor público no cenário contemporâneo através de investimentos em política de valorização do servidor e contribui no sentido de buscar compreender os vários fatores organizacionais que motivam os servidores na realização das tarefas diárias.

Palavras-chave: Motivação, desmotivação, Servidor público, Teorias Motivacionais.

## INTRODUÇÃO

A motivação ou a desmotivação pode ser entendida como uma condição do ser humano que influencia a direção de determinados comportamentos, nada mais é do que uma ação resultante de um impulso interno. Contudo é importante esclarecer que não se trata apenas e tão somente do comportamento humano em si, mas de todas as implicações que esta provoca no cotidiano da Organização, principalmente diante das mudanças de gestão governamental, que podem impactar na eficiência e eficácia da administração pública e da continuidade dos serviços prestados.

Por outro lado, a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer. (BERGAMINI, 1997).

Motivação é consequência, não causa. Pode estar na estrutura organizacional, pode estar nos processos de trabalho. Pode estar no relacionamento das chefias com os subordinados e em tantos outros fatores que precisam ser cuidadosamente diagnosticados. (ULRICH, 2002)

Neste sentido, a motivação pode ser consequência da estrutura organizacional, dos processos de trabalho e pode estar também no relacionamento das chefias com os subordinados, e por isso deve possuir atenção do gestor público.

A motivação, dentro da Administração Pública não é a ferramenta estratégica mais priorizada pelos gestores, que não reconhecem a força e o sucesso do trabalho realizado pelos servidores públicos. No entanto, os servidores públicos, possuem os mesmos deveres, dos funcionários de uma empresa privada. Os servidores públicos possuem horários e tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização, sem falar no lado político da organização que desmotiva o servidor com os favoritismos e apadrinhamentos, que sobrecarregam a máquina pública e ao servidor também.

Assim como em toda empresa, para se alcançar seus objetivos como a lucratividade com excelência, é preciso que os recursos humanos das administrações públicas executem seus papéis, funções ou tarefas, sob o princípio da eficiência.

Na administração pública as transições governamentais podem ser um fator de desmotivação dos servidores públicos, prejudicando a prestação de serviços à população. A

preocupação dos gestores em aumentar e manter a motivação do servidor está diretamente ligada às necessidades de cada um, no universo de uma prefeitura, é possível encontrar àqueles que se motivam por desafios, outros por oferta de benefícios, outros por visibilidade.

Após analisar brevemente os sentidos mais comumente atribuídos à Administração Pública, serão apresentadas as notas típicas do princípio da eficiência, destacando-se o conceito e os fatores desmotivacionais que influem neste princípio.

Bergamini (1996), afirma que a satisfação está ligada à motivação e estudar a motivação significa buscar respostas para perguntas complexas a respeito da motivação humana na organização, a integração e a produtividade do trabalhador, são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo e, ainda, os estudiosos do tema precisam compreender os porquês desses comportamentos.

Entender quais fatores potencialmente explicam a evasão e a satisfação nessa carreira pode ser um importante passo para a formulação e implementação de políticas mais eficazes de gestão dessa e de outras carreiras públicas no Brasil.

## **1. PROBLEMA DE PESQUISA**

Como a desmotivação do servidor é uma das causas da ineficiência e ineficácia da prestação do serviço público, existe a necessidade de um trabalho motivacional na Organização, bem como o estudo analítico dos fatores e dificuldades de motivação diante das mudanças.

Considerando que o objetivo dos gestores é justamente a maximização da motivação e por sua vez a melhoria na prestação dos serviços, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Quais os principais fatores de motivação e desmotivação que interferem na motivação dos servidores públicos municipais da Prefeitura Municipal de Divinópolis?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais fatores que influenciam na (des)motivação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Divinópolis.

## 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I – Levantamento de dados sobre os servidores públicos.
- II – Identificar os principais fatores de motivação dos servidores públicos municipais.
- III - Analisar os fatores desmotivacionais dos servidores públicos municipais.
- III – Apresentar sugestões que contribuam para amenizar as dificuldades de motivação dos servidores públicos municipais.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Ciente de que a área de Gestão de Pessoas tem crescido nos últimos anos, tornando-se um fator de competitividade para as empresas dentro de uma visão estratégica, podemos justificar o presente estudo sob a avaliação de que a motivação implica diretamente no processo administrativo em que fazem parte: planejamento, organização, liderança, execução e controle, fundamentando que a gestão de pessoas é imprescindível no alcance da eficiência da capacidade humana dentro da Organização.

O presente estudo visa principalmente identificar os fatores, propor aplicações de teorias motivacionais, bem como apontar soluções para diminuir significativamente as dificuldades na manutenção da motivação, visando uma futura reestruturação das organizações públicas. Sua importância é decorrente do cenário identificado no momento, no qual a dinâmica de uma instituição pública que deve ser regida pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Principalmente demonstrar o impacto na prestação de serviços públicos, e sua estreita relação com as variáveis motivacionais que definem o ambiente em que a organização desenvolve suas atividades através do princípio da eficiência.

Através de revisão das teorias motivacionais que enfatizam a satisfação, motivação, gestão de pessoas e clima organizacional, é possível analisar quais fatores organizacionais que influenciam na satisfação e na motivação de servidores públicos municipais.

Considerando que a administração pública muda constantemente, buscando a satisfação do usuário dos serviços públicos, voltada para resultados e eficiência organizacional, é fundamental que os servidores estejam comprometidos e motivados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns aspectos que fundamentam a desmotivação do servidor público em decorrência das mudanças de gestão são apresentados a seguir:

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração pública corresponde às atividades do poder público com o objetivo de atender a coletividade, visando satisfazer as necessidades públicas.

No conceito de Granjeiro (2002, p.23) “[...] a administração pública pode ser definida como o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais, nos termos da Lei.”

Considerando esse conceito de Administração Pública a partir do sentido formal, material e operacional, levando em consideração a atividade pública e da necessidade da eficiência em seu desempenho contínuo, numa visão global, a Administração é a realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas.

Com base nesses critérios Meirelles (2003, p.63), assim a conceitua:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Numa visão global, a Administração é, pois, todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas. A Administração não pratica atos de governo; pratica, tão-somente, atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos.

Neste sentido, a Administração não poderia praticar atos de governo, sendo o foco a com maior ou menor autonomia funcional, executar ações, segundo a competência do órgão e de seus agentes. São os chamados atos administrativos, que administram e regulamentam as ações governamentais, com objetivo de gerir interesses segundo a lei, a moral e a finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias.

Para Silva (2011. P, 656) a administração pública é:

o conjunto de meios institucionais, financeiros e humanos, preordenados à execução das decisões políticas. Essa é uma noção simples de Administração Pública que destaca, em primeiro lugar, que é subordinada ao Poder político, em segundo lugar, que é meio e, portanto, algo de que serve para atingir fins definidos e, em terceiro lugar, denota os seus dois aspectos: um conjunto de órgãos a serviço do Poder político e as operações, as atividades administrativas.

Carvalho Filho, 2009 entende que de outro lado, em consideração ao sujeito, a

expressão em exame significa o arcabouço de agentes, órgãos e pessoas jurídicas com o mister de executar as atividades administrativas e, por tal razão, é grafada com iniciais maiúsculas: Administração Pública.

O Governo comanda com responsabilidade constitucional e política, mas sem responsabilidade profissional pela execução; a Administração executa sem responsabilidade constitucional ou política, mas com responsabilidade técnica, e legal pela execução (MEIRELLES, 2006).

Desta forma, para que a instituição pública alcance seus objetivos e promova justiça social é essencial que toda a máquina administrativa trabalhe com eficiência. O interesse público se relaciona com o bem comum, que é o verdadeiro fundamento do serviço público.

A Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum, sendo dever do administrador providenciar a publicidade dos atos relativos a essa gestão, sob pena de incorrer em improbidade administrativa.

As características da Administração pública são muito diferentes da administração privada, uma delas é a ausência de uma política de recursos humanos compatível com as necessidades do poder público.

A atuação do administrador público na gestão de bens comunitários possui tamanho relevo que lhe são atribuídos não só poderes, mas deveres. Para Meirelles, o administrador público possui o poder-dever de agir, o dever de eficiência, o dever de probidade e o dever de prestar contas.

Para isso, obriga-se a observar princípios jurídicos impostos à Administração, tanto explícitos quanto implícitos, sob pena de praticar ato de improbidade administrativa, a teor do art. 11 da Lei nº 8.429, de 02/06/1992. Destarte, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 indica no caput de seu art. 37 como inerentes à Administração Pública os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, chamados princípios explícitos. Como salientado, há vários princípios dispersos pela CRFB/88, como os do devido processo legal (art. 5º, LV), economicidade (art. 70), motivação (art. 93, X), entre outros, chamados princípios implícitos, os quais decorrem do próprio sistema constitucional.

Para entender a definição de serviço público, do qual a doutrina exige a combinação de três elementos: o material, o subjetivo e o formal, Di Pietro (2011, p.86), diz:

O conceito material prevê o serviço público como a atividade que atenda diretamente os interesses da coletividade, o conceito subjetivo identifica o serviço público como aquele prestado pelo Estado, e por fim o conceito formal indica o serviço público como aquele disciplinado pelo procedimento de direito público.

Celso Antonio Bandeira de Mello (2000, p.600) conceitua o serviço público como:

[...] toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada a satisfação da coletividade em geral, mas fluível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público - portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Dentre várias definições da expressão servidor público, para Di Pietro (2000, p.414):

Servidor público é a expressão empregada ora em sentido amplo para designar todas as pessoas físicas que prestam serviço ao Estado e às entidades da Administração indireta, com vínculo empregatício; ora em sentido menos amplo, que exclui os que prestam serviços às entidades com personalidade jurídica de direito privado.

Medauar (2003, p. 286), conceitua servidor público e vincula o termo ao conceito de agente público:

Na Constituição Federal de 1988, designa todas as pessoas físicas que trabalham nos entes estatais, de qualquer poder, inclusive os detentores de cargos; é o mesmo sentido de locução “agentes públicos”. Antes da CF de 1988, a doutrina atribuía tal nome àqueles que trabalhavam nos entes estatais, sem ocuparem cargos, por exemplo: os contratados.

O termo “servidor público”, muitas vezes utilizada de forma ampla, contemplando todos os serviços oferecidos pela administração pública, possui classificações que delimitam seu conceito:

Meirelles (2003, p.390) discrimina tais conceitos quanto à classificação dos servidores públicos:

A classificação dos servidores públicos em sentido amplo é campo propício para divergências doutrinárias. De acordo com a Constituição Federal, na redação resultante da EC 19, chamada de “Emenda da Reforma Administrativa”, bem como da EC 20, classifica-se quatro espécies: agentes políticos, servidores públicos em sentido estrito ou estatutários, empregados públicos e os contratados por tempo determinado.

Entretanto, para atingir bons resultados no serviço público o servidor público tem que atuar de forma condizente ao alcance destes resultados. Logo, compreender o conceito de servidor público faz-se necessário para uma boa administração:

**Agentes Políticos:** Para o autor, Agentes políticos, são os componentes do governo, em seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou comissões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para o exercício de atribuições constitucionais. (1996 p. 72)

**Estatutário:** Meirelles (2003. p.391), mais uma vez retrata seu conceito numa compreensão mais precisa: Os servidores públicos em sentido estrito ou estatutário são os titulares de cargo público efetivo e em comissão, com regime jurídico estatutário geral ou peculiar, e integrante

da Administração direta, das autarquias e das fundações públicas com personalidade de Direito Público. Tratando-se de cargo efetivo, seus titulares podem adquirir estabilidade e estarão sujeitos a regime peculiar de previdência social.

Os servidores públicos estatutários possuem um comportamento voltado às condições da relação Estado-Servidor, possuindo também particularidades próprias, não só previdenciárias, mas também num contexto onde os objetivos do interesse público são evidenciados.

**Empregos públicos:** Sobre o assunto, Meirelles diz:

Os empregos públicos são todos os titulares de emprego público (não de cargo público) da Administração direta e indireta, sujeitos ao regime jurídico da CLT, sendo celetistas, não tem condição de adquirir a estabilidade constitucional (CF art. 41), nem podem ser submetidos ao regime de previdência peculiar (...), os empregados públicos devem ser admitidos mediante concurso ou processo seletivo público, de modo a assegurar a todos a possibilidade de participação. (MEIRELLES, 2003, p.391).

**Contratados por tempo determinado:** O artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal prevê tal contratação, para atender as necessidades temporárias de caráter excepcionais de interesse público. No conceito de Meirelles:

A contratação só pode ser por tempo determinado e com a finalidade de atender a necessidade temporária de excepcional interesse público. Não pode envolver cargos típicos de carreira. (MEIRELLES, 2003, p.392)

Complementando esse entendimento, (DI PIETRO, 2000, p. 418):

No entanto Os servidores temporários contratados por tempo determinado, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público (art. 37, IX, da Constituição); eles exercem função sem estarem vinculados a cargo ou emprego público.

Assim, entendemos o papel do servidor público em suas diferentes definições, na administração pública, como agente transformador na busca de resultados pelo bem da coletividade, afim de termos uma administração eficiente.

Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2002, p. 83) a administração eficiente pressupõe qualidade, presteza e resultados positivos, constituindo, em termos de administração pública, um dever de mostrar rendimento funcional, perfeição e rapidez dos interesses coletivos. Nesse sentido, o dever da eficiência se impõe a todo servidor ou agente público, na execução de suas tarefas, que devem possuir resultados positivos e satisfatórios no atendimento ao cidadão e a comunidade.

Desta forma, a eficiência como princípio constitucional, assume duas vertentes: a primeira é organizar e estruturar a máquina estatal para torná-la mais racional para que as

necessidades da sociedade sejam alcançadas de forma mais satisfatória e a segunda, é regular a atuação dos agentes públicos buscando que estes tenham o melhor desempenho possível a fim de atingirem os melhores resultados.

Para Trosa (2001, p.40), os usuários do serviço público:

Não toleram mais serem tratados como súditos ou beneficiários, serem considerados em princípio culpados e não inocentes, não serem tratados com respeito e cortesia ou ainda verem ser aplicadas soluções gerais e padronizadas para seu problema específico. Aí está à questão do contratualismo, a passagem do universal abstrato a soluções específicas. A evolução está longe de ser simples.

Neste cenário, identificamos as características mais mencionadas no perfil do servidor público, que devem ser eficientes para atender com presteza os usuários, cidadãos, e sociedade civil de acordo com os preceitos legais e cordiais.

## **2.2 MOTIVAÇÃO**

A administração muda constantemente e cada vez mais o conhecimento sobre gerir organizações de maneira eficiente, transforma a forma de administrar. A motivação é parte integrante desse processo de mudança; é um requisito importante e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Assim, há muitos anos, vários cientistas vêm salientando a importância de reconhecer a gestão de pessoas como prioridade nos processos da organização. (BRAGA, KUNZ e PEREIRA, 2006, p.6)

Na administração pública é incessante a busca pela satisfação da coletividade pelo bom atendimento no serviço público. A desmotivação, a falta de compromisso, a falta de profissionalismo dos servidores, e quando o interesse individual é colocado acima do interesse público, surge como um fator que mais gera insatisfação no cidadão que recebe o serviço público, sendo este problema um desafio para o gestor. (BRAGA, KUNZ e PEREIRA, 2006, p.5)

O conceito de motivação é apresentado por Silva (2008, p.204) como:

[...] um assunto complexo, muito pessoal, e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser satisfeitas de várias maneiras diferentes.

Esses fatores variáveis interferem diretamente na motivação das pessoas que dentro de um mesmo ambiente organizacional possuem necessidades próprias.

Desta forma, os fatores motivacionais que afetam a satisfação do servidor estão relacionados não só ao ambiente organizacional que no caso da administração pública muda,

considerando o período da gestão governamental, mas também a fatores intrínsecos, como remuneração, liderança, plano de carreira e até mesmo a saúde e segurança do trabalhador.

Maslow, 1996 afirma que “motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a satisfação que o envolve”.

Motivar o servidor público é fundamental, para que os processos internos sejam eficientes, bem como a oferta da prestação do serviço e o comprometimento das pessoas ocasionem melhorias na organização.

[...] é preciso valorizar o servidor por meio da capacitação permanente, boa remuneração, bom ambiente de trabalho e proporcionar oportunidade de desenvolvimento de suas potencialidades. (AFFONSO E ROCHA, 2010).

Considerando que o bom ambiente de trabalho é um fator fundamental para a motivação do servidor público, os gestores públicos devem se preocupar em manter a motivação do servidor, mesmo com a transição de governo e com a entrada de novas lideranças. A entrada desses novos líderes não pode tumultuar o serviço público, os mesmos precisam estar preparados para atuar nesse meio complexo, e deve ainda entender a cultura organizacional daquela organização.

Segundo Kondo (1994), o fator motivação é um processo, não um evento isolado onde se liga uma tomada e pronto, as pessoas ficam motivadas.

A motivação é um componente importante para que os servidores executem suas funções, considerando os objetivos organizacionais, com empenho, zelo, dedicação e qualidade, aumentando o potencial da equipe. A melhoria dos processos remete ao desenvolvimento de uma cultura organizacional que se preocupa com o estilo de liderança, estimula a participação e promove a interação humana.

### **2.2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Os anos 50 marcaram o desenvolvimento das teorias acerca do tema sobre motivação. Alguns fatores funcionaram como apogeu para sua disseminação, bem como uma atração aos olhares das organizações. Dentre estes fatores, a percepção da necessidade de se buscar o desenvolvimento de meios para melhorar a eficiência e a eficácia das empresas, devido às novas condições e exigências externas. Outro fator foi o estabelecimento da consciência e da percepção das pessoas no ambiente de trabalho, onde as mesmas deixam de ser vistas meramente como peças de um processo produtivo e passam a assumir um papel de diferencial competitivo no ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2004)

As pessoas procuram ou formam uma organização, porque elas esperam que sua

participação nela satisfaça algumas de suas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos pessoais na organização (CHIAVENATO, Introdução a Teoria Geral da Administração, p. 302.1991).

A maioria das teorias de motivação está fundamentada na busca do prazer como finalidade de vida, tendo como marca expressões como: “obter o máximo do mínimo” em relação aos esforços das pessoas. Com o passar do tempo, as teorias evoluíram para uma abordagem mais filosófica, mais psicológica e gerencial, onde os esforços e retornos passaram a ser mensuráveis. A cobrança pela eficiência no setor público passa pela mensuração destes indicadores. (BRAGA, KUNZ e PEREIRA, 2006, p.7)

Neste contexto, podemos afirmar que a complexidade da motivação das pessoas sempre trouxe uma percussão no mundo administrativo.

Archer (1997) destaca cinco interpretações errôneas:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra; 2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação; 3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente; 4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos; e 5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Segundo Vergara (2007, p.42):

[...] a motivação humana é intrínseca. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Os fatores externos são estímulos que buscam [...] incentivar, estimular ou provocar a motivação nas pessoas. Desse modo a motivação está dentro de nós e não fora. (VERGARA, 2007, p. 42)

A motivação vai além de necessidades primárias, básicas, necessárias para a sobrevivência humana. O conteúdo se abrange ao tratar do comportamento humano, partindo da hipótese de que a motivação pessoal está ligada diretamente ao relacionamento com o líder.

É importante ressaltar que a motivação abrange uma variedade de formas comportamentais, e que a diversidade entre os indivíduos permite aceitar os diferentes tipos de interesses de cada pessoa, entendendo que os humanos não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem quantitativa, a fim de proporcionar os objetivos traçados no presente trabalho. A realização da pesquisa, através de um estudo de caso visa contribuir para uma análise enriquecida e mais precisa da realidade, obtendo informações detalhadas do tema estudado, buscando analisar e identificar os índices de motivação e desmotivação através de fatores de satisfação e insatisfação dentro do local de trabalho.

Segundo Yin (2010, p.23) o estudo de caso é um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa. Este método é hoje uma das principais modalidades utilizadas no campo de pesquisa qualitativa e visa demonstrar de maneira prática o objeto do presente estudo.

A construção do questionário foi baseado em torno de fatores abordados nos temas referente a motivação, dentro do local de estudo escolhido. Estes fatores surgem nas reuniões das equipes gestoras, como incógnitas para subsidiar ações estratégicas, vez que não havia estudo com índices concretos acerca dos principais fatores (des)motivacionais no âmbito da Prefeitura de Divinópolis.

Para isso, a presente pesquisa segue esta metodologia afim de traçar índices que subsidiem as tomadas de decisões de gestão de pessoas, além de estabelecer ações estratégicas para melhorar o ambiente organizacional.

#### **3.1 CAMPO E AMOSTRA**

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Divinópolis, onde o objetivo é identificar os principais fatores que influenciam na (des)motivação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Divinópolis. A organização oferece seus serviços a uma população aproximada de 202.220 habitantes, conforme dado do IBGE de 2010. Divinópolis centenária, polo da região centro-oeste de Minas Gerais, situa-se entre os 10 principais municípios do Estado, e é a quinta cidade com melhor IDH - índice de Desenvolvimento Humano do Estado. Foi considerada, por estudo da Fundação João Pinheiro, como uma das dez melhores de Minas para investimentos e, conforme publicado pela revista Exame, entre as cem melhores do país. Divinópolis é uma cidade ímpar no cenário econômico mineiro, sendo destaque no setor de vestuário e siderúrgico/metalúrgico, além de possuir estratégico papel na logística da região.

A Prefeitura Municipal de Divinópolis é composta por 17 (dezessete) secretarias com um total aproximado de 5.000 funcionários. Trata-se de uma instituição pública de direito público, onde todos os trabalhadores são admitidos pelo regime estatutário, comissionado, contratos e estágios.

Os questionários foram disponibilizados a todos os servidores, para resposta voluntária, através da ferramenta de comunicação interna: Spark, por email e whatsapp aos servidores. Foram aplicados 3 perguntas, uma com marcação de grau de insatisfação, outra com marcação de grau de importância e a terceira com relação aos processos de trabalho frente as mudanças de gestão, com alternativas abordando fatores que rodeiam a motivação profissional.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A partir da pesquisa de campo realizada no âmbito da Prefeitura Municipal de Divinópolis no período de 06/07/2018 a 31/07/2018, pode-se identificar os principais fatores que desmotivam e motivam os servidores públicos deste órgão, além de quantificar a importância de alguns fatores motivacionais dentro da organização.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

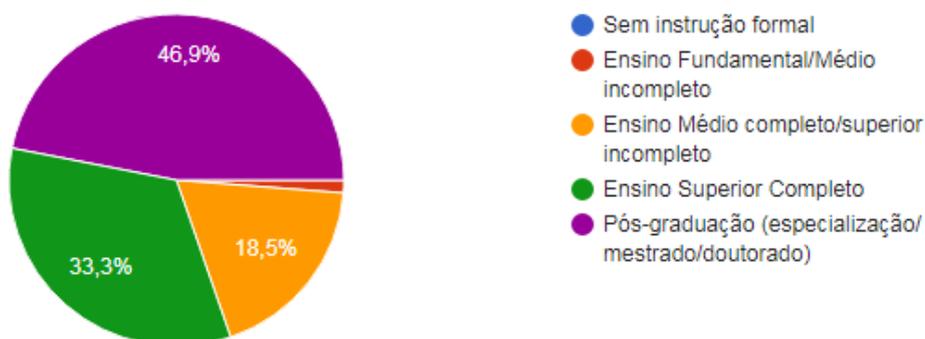
A partir dos dados, foi analisado o perfil dos respondentes, servidores públicos, quanto a idade, escolaridade, tempo de serviço, e vínculo de trabalho.

Quanto a idade dos respondentes, a maioria (38,3%) estão entre 36 e 45 anos, seguidos de 26 a 35 anos (29,6%). Dos 81 (oitenta e um) respondentes, a maioria 46,9 % possui pós-graduação (especialização/mestrado/doutorado), seguidos de 33,3% que possuem Superior Completo, totalizando 80,2% dos servidores possuem graduação completa em alguma área acadêmica. Somente 18,5% possuem somente ensino médio completo ou superior incompleto. O município ainda possui em seu estatuto, incentivos para o servidor que pretende ou quer se graduar em qualquer área acadêmica, como licenças para estudos e até descontos em universidades da região.

**Gráfico 1 – Escolaridade dos Servidores da Prefeitura Municipal de Divinópolis.**

#### Escolaridade

81 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao tempo de serviço, 39,5% tem de 11 a 20, 35,8% tem de 0 a 10 anos e 24,7% possuem mais de 21 anos de trabalhos prestados na Prefeitura Municipal de Divinópolis. A maioria dos servidores possui de 11 a 20 anos de serviço. O último concurso realizado na Prefeitura Municipal de Divinópolis com grande oferta de vários cargos foi no ano de 2017.

Na caracterização do vínculo de trabalho dos servidores, é possível notar que de todos os 81 servidores que responderam o questionário, 95,1%, ou seja, a grande maioria é do regime estatutário, adentrados através de concurso público.

## 4.2 RESULTADO DA PESQUISA

A primeira pergunta realizada no questionário visa mensurar os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho do servidor, conforme mostra a Figura 1.

1 - Indique o grau de insatisfação no seu trabalho. Marque numero 1 no fator \* que mais gera insatisfação, numero 2 no segundo maior fator de insatisfação ou o número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação.

	1	2	3
Relacionamento com a chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impossibilidade de crescime...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho ruim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobrecarga de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalações inadequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 1: Primeira pergunta do questionário para análise dos resultados.

Fonte: Elaborado pela própria autora

A Figura 2 sumariza os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho do servidor, sendo o número 1 no fator que mais gera insatisfação, número 2 no segundo maior fator de insatisfação ou número 3 para o terceiro maior fator de insatisfação. Os fatores apresentados foram respectivamente: relação com a chefia, falta de reconhecimento, impossibilidade de crescimento profissional, falta de autonomia, ambiente de trabalho ruim, sobrecarga de trabalho, o trabalho que realizo, falta de treinamento, instalações inadequadas, salário.

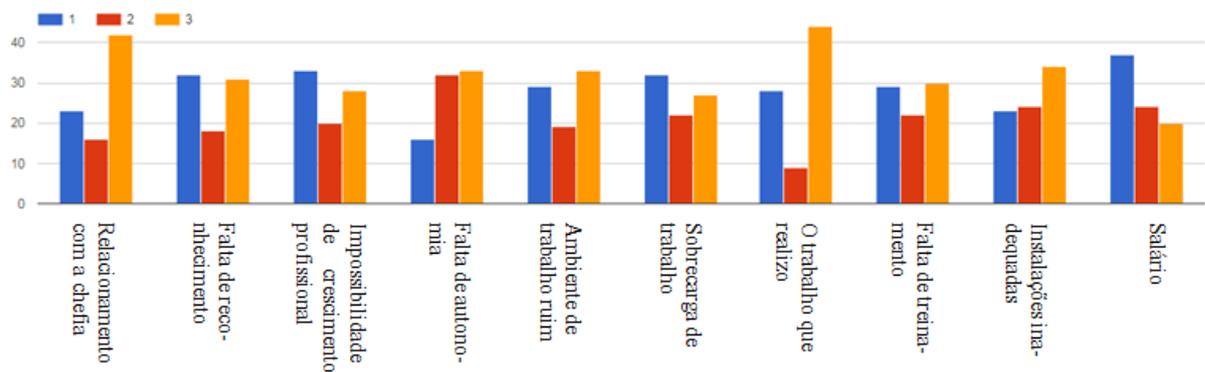


Figura 2: Grau de Insatisfação dos Servidores Públicos da Prefeitura Municipal de Divinópolis.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Em relação ao gráfico, pode-se dizer que o terceiro maior fator de insatisfação é o trabalho que realiza com 54,32% dos 81 respondentes, em sequência como segundo maior fator de insatisfação está a falta de autonomia no trabalho com 40,74%, seguido do fator que mais gera insatisfação, o salário com 45,67% das respostas. O trabalho que os servidores realizam, é apontado como um dos fatores de insatisfação, portanto, é possível afirmar que o trabalho realizado da grande maioria dos respondentes não traz satisfação profissional, sendo um fator desmotivacional a ser trabalhado pelos gestores de recursos humanos, assim como autonomia que não é concedida aos servidores, trazendo grande motivação. O salário também, é considerado um grande fator desmotivacional, onde a falta de reajustes ocasiona a defasagem dos valores remuneratórios.

Em sequência, a Figura 3 apresenta a segunda pergunta do questionário enviado aos servidores, onde relaciona os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho do servidor.

2- Indique qual o grau de importância os seguintes fatores: Marque 1 para muito importante, 2 para relativamente importante ou 3 pouco importante.

	1	2	3
Salário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefícios oferecidos pela P...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com a chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treinamentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As chances de progresso pr...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 3: Segunda pergunta do questionário para análise dos resultados.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Seguindo pela Figura 4 que demonstra o grau de importância dos fatores: salário, benefícios oferecidos pela Prefeitura Municipal de Divinópolis, estabilidade no emprego, relacionamento com a chefia, o trabalho que realiza, ambiente de trabalho, autonomia no trabalho, reconhecimento, treinamentos, as chances de progresso profissional, classificando em 1 para muito importante, 2 para relativamente importante e 3 para pouco importante. Estes fatores foram apontados e classificados pelos 81 respondentes, servidores públicos do município de Divinópolis, considerando o grau de importância de cada fator.

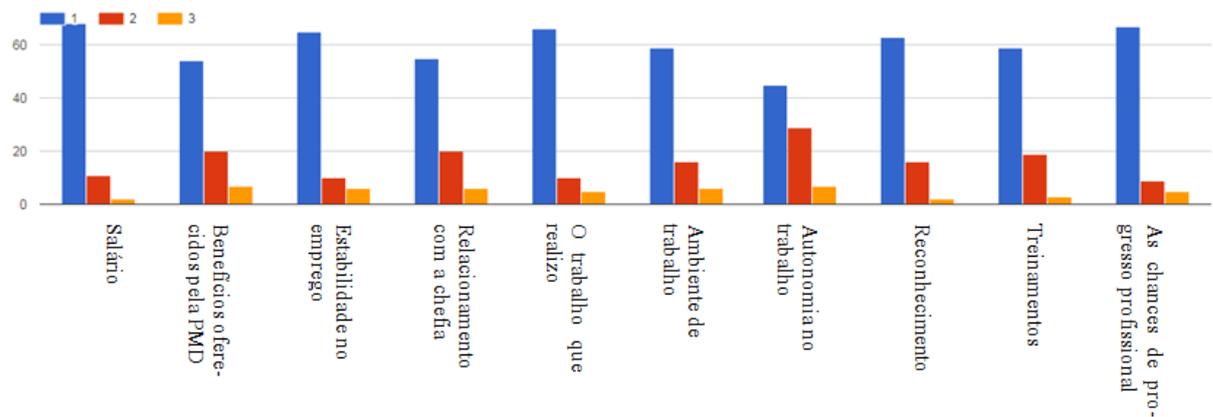


Figura 4: Grau de Importância dos Fatores Motivacionais da Prefeitura Municipal de Divinópolis.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Na análise do grau de importância dos fatores apresentados, é possível afirmar que o salário é um fator considerado muito importante com 83,95%, adiante da autonomia no trabalho como fator relativamente importante em 35,80%, e por fim, seguidos dos benefícios como pouco importante com 8,64%.

Por fim, a Figura 5 apresenta as respostas para a terceira questão referente, as mudanças de gestão municipal e a interferência delas no processo de trabalho do servidor da Prefeitura de Divinópolis.

### 3 - As mudanças de gestão municipal interferem no seu processo de trabalho?

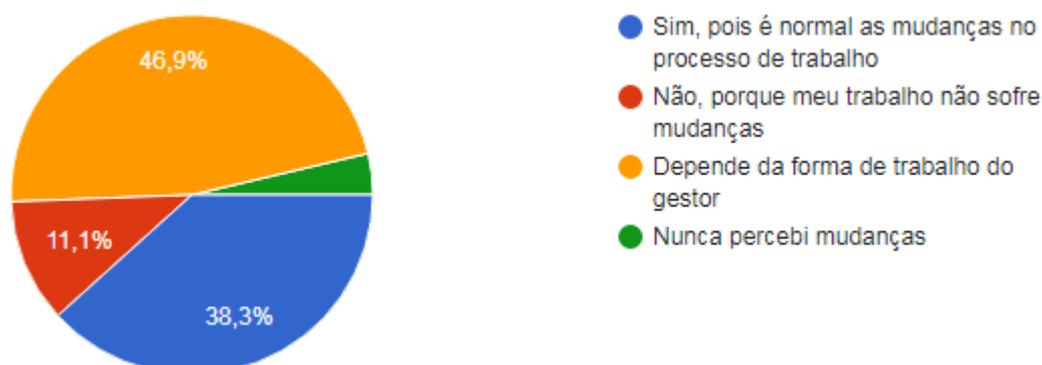
- Sim, pois é normal as mudanças no processo de trabalho
- Não, porque meu trabalho não sofre mudanças
- Depende da forma de trabalho do gestor
- Nunca percebi mudanças

Figura 5: Grau de Importância dos Fatores Motivacionais da Prefeitura Municipal de Divinópolis.

Fonte: Elaborado pela própria autora

Assim, o Gráfico 2 indica a opinião dos 81 respondentes nas interferências das mudanças de gestão municipal nos processos de trabalho, onde os servidores apontaram se há ou não alguma forma de interferência em suas ações.

**Gráfico 2 – Interferências das mudanças de gestão municipal nos processos de trabalho.**



Nessa análise das interferências, é possível notar que 46,9% dos respondentes acreditam que as interferências das mudanças de gestão nos processos de trabalho dependem da forma de trabalho do gestor, seguidos de 38,3% que acreditam que sim, pois é normal as mudanças no processo de trabalho. Somente 11,1% disseram que não, porque o trabalho executado não sofre mudanças, possivelmente por seguir legislações e padrões específicos.

Nesse contexto, percebemos que os fatores motivacionais, nos processos executados também dependem da forma de trabalho do gestor. Diante das mudanças de gestão municipal é possível, notar que as alterações acontecem a cada período eleitoral com a chegada de um novo gestor, ou com as mudanças internas.

Finalmente, pode-se verificar que, em termos absolutos, que o trabalho realizado é o fator mais desmotivacional no âmbito da organização, sobressaindo sobre os demais fatores que podem gerar desmotivação ou motivação no servidor público e que a interferência nos processos de trabalho dependem da forma de trabalho do gestor.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa evidenciou a desmotivação do servidor no setor público, conforme pesquisa de campo. A administração pública, norteada pelos princípios da Constituição Federal, deve realizar ações que satisfaçam os destinatários da prestação do serviço público. No caso, a desmotivação está associada com o trabalho realizado, desta forma, faz-se necessário apresentar diretrizes claras e planejadas.

O estudo mostra também que a eficiência na gestão pública é resultado dos esforços do gestor. Considerando que as pessoas são o bem mais valioso de uma organização, é possível constatar que surgirão vários fatores de comportamento que interferem nas atuações dos servidores, no entanto a preocupação de gerir as pessoas é um fator de competitividade para as empresas. Neste estudo foi possível constatar que esse fator dentro de uma visão sistêmica, pode ser um aliado, transformando os processos de gestão pública em referência e modelos que podem ser seguidos por outras esferas e setores públicos, principalmente em dois fatores mais relevantes: salário e o trabalho realizado.

Neste contexto, o estudo demonstra que a motivação implica diretamente no trabalho realizado através de um processo administrativo em que fazem parte: planejamento, organização, liderança, execução e controle, onde a gestão de pessoas é um papel imprescindível para os gestores, no alcance da eficiência da capacidade humana dentro da organização.

Verificou-se, que as teorias motivacionais são baseadas no princípio de que os fatores externos ambientais estimulam a motivação humana. Daí a possibilidade de motivar o servidor através de fatores individuais de cada ser humano abrangendo os fatores desmotivacionais apresentados na pesquisa, a fim de que as teorias possam ser usadas para motivar e melhorar tal índice desmotivacional.

Claro que os fatores higiênicos apresentados pelas teorias, são importantes, já que garantem a subsistência humana, e gera a sensação de conforto. Porém é possível constatar que a motivação também é interferida pelo salário, além das emoções e aos valores de cada um, conforme demonstra a classificação do grau de importância do salário na vida profissional do servidor.

Com esse trabalho verificou-se que é possível motivar o servidor público, e deve ser levado em consideração por todos que trabalham no setor público, e que buscam a melhoria da imagem da administração pública perante a sociedade.

Esta análise mostrou que é preciso deixar o modelo antigo de administração, onde não

havia gestão de recursos humanos, é necessário ter o objetivo efetivo de desenvolver políticas voltadas à gestão de pessoas.

Finalmente, tentando compreender o processo de motivação do servidor no serviço público e o papel do gestor neste desafio, e após apresentados fatores desmotivacionais acerca do processo de transição e sua implicação na eficiência dos processos é possível constatar que a motivação do servidor público deve ser prioridade, vez que tal fator implica diretamente nos processos da administração pública, tornando eficiente, caso o servidor esteja motivado.

O município deve sempre buscar dados para ajudar a esclarecer os motivos que levam a desmotivação e assim, atuar no controle das causas deste fator. A presente pesquisa apontou os principais fatores que geram a desmotivação nas organizações e as dificuldades de se manter o servidor motivado frente a esta mudança e apresentou que o trabalho realizado deve ser o principal fator desmotivacional analisado no momento.

Como contribuição para novos estudos propõe-se que seja formado entre os gestores um grupo de trabalho para troca de informações gerenciais definindo uma comissão que irá elaborar um plano de ação para a área de gestão de pessoas, com objetivos claros e participativos, onde o foco principal será a motivação do servidor, principalmente voltado para o trabalho realizado de cada servidor, e ainda melhorias salariais.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Earnest R. O mito da motivação. In BERGAMINI, CECÍLIA W. e CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 7, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto (Org). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, Edilene Nunes Claro Braga, KUNZ, Karina Maria, PEREIRA e Tatiana Amaral Azevedo. Motivação. 2006. 37p. (monografia). Sociedade Educacional e Cultural de Divinópolis – Faculdade Integradas do Oeste de Minas – FADOM. Divinópolis. 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Direito Administrativo e Administração Pública. 21ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos–O Capital Humano das Organizações. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL de 1988. Atual Constituição Brasileira. Disponível em: Acesso em 28 fev 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello. Direito Administrativo. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello. Direito Administrativo. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002a.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanello. Direito Administrativo. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRANJEIRO, J. Wilson. Administração Pública. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002

KONDO, Yoshio. Motivação Humana: Um fator-chave para o gerenciamento. trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Gente, 1994. 214 p.

MASLOW, A. A Psicologia do Ser. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1996.

MEDAUAR, Odete. Direito Administrativo Moderno. 7. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 32 ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes, Direito Administrativo Brasileiro, 28. ed. São Paulo, Malheiros, 2003.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 13 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 34 ed. rev. e atual. - São Paulo: Malheiros, 2011.

SILVA, R.O. Teorias da Administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TROSA, Silvie. Gestão Pública por Resultados – 2001, Editora Revam.

ULRICH, Dave. Os Campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados. 7ª edição. São Paulo, Futura, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.