



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**MARCIO ALEXANDRE ANDRADE**

**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS**  
**DA PREFEITURA DE JURANDA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2012**

**MARCIO ALEXANDRE ANDRADE**



**MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS  
DA PREFEITURA DE JURANDA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus* Curitiba.

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA** Orientador (a): Prof. Dr. Maria Lúcia Figueiredo Gomes de Meza.

**CURITIBA**

**2012**



## TERMO DE APROVAÇÃO

Motivação dos funcionários públicos da Prefeitura de Juranda

Por

**Marcio Alexandre Andrade**

Esta monografia foi apresentada às 11:00 horas do dia 06 de março de 2013 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado com louvor e mérito.

---

Prof<sup>a</sup>. *Dr. Maria Lucia F. Gomes de Meza*  
UTFPR – *Campus* Curitiba  
(orientadora)

---

Prof Dr. Christian Luiz da Silva  
UTFPR – *Campus* Curitiba

---

Prof *Ms Luci Inês Bassetto*  
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico este trabalho aos meus pais João Andrade Neto e Adélia Baena Aguilar Andrade que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

Marcio Alexandre Andrade

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais João Andrade Neto e Adélia Baena Aguilar Andrade, pelo apoio e incentivo nesta fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

À minha professora orientadora Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

À prefeita municipal Leila Miotto Amadei, por ter permitido que a pesquisa fosse realizada.

Às minhas amigas, Alessandra Mara de Oliveira e Cintia Brasil por acreditarem em mim.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, professores da UTFPR, *Campus Curitiba*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

(AUGUSTO CURY)

## RESUMO

ANDRADE, Marcio Alexandre. Motivação dos funcionários públicos da prefeitura de Juranda. 2012. n.69. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

O presente trabalho monográfico teve como tema a motivação dos funcionários públicos da prefeitura de Juranda. Diante das mudanças que vem acontecendo no mercado de trabalho, ter colaboradores qualificados e motivados é hoje um desafio para as empresas. Com isso torna-se fundamental que as organizações sejam elas públicas ou privadas valorizem cada vez mais seus colaboradores. Diante da importância do tema o presente trabalho teve como objetivo analisar os fatores motivacionais para os funcionários públicos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica e abordado diversos temas tais como: administração pública, teorias motivacionais, motivação e satisfação no trabalho, gestão de pessoas e liderança, o capital humano nas organizações, qualidade de vida no trabalho e gestão de pessoas nas organizações públicas. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa do dia 15 a 31 de novembro de 2012, com uma amostra de 35 funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda. Partindo de um conjunto de questões relacionadas ao tema motivação, aplicou-se um questionário semiestruturado com o intuito de coletar informações necessárias para a análise da motivação dos funcionários deste setor. Através dos resultados obtidos com a pesquisa realizada pode-se perceber que a maior parte dos funcionários se encontram satisfeitos e motivados com o trabalho que exercem o que é muito favorável para a organização.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Pessoas.

## ABSTRACT

ANDRADE, Marcio Alexandre. Motivation of the civil servants of Juranda. 2012. n. 69. Monograph (Specialization in Public Management Municipal). Federal Technologic University of Parana, Curitiba, 2012.

The present monographic paper had as topic the motivation of the civil servants of the town hall of Juranda. In face of the changes that are happening in the labor market, having qualified and motivated collaborators is a defiance to the enterprises nowadays. So it is fundamental that the institution may it be public or private increases the value more and more their collaborators. This paper has as purpose to analyze the motivational factors to the civil servants of the highway sector of the town hall of Juranda. For doing this it was done a bibliographic research and approached many topics, such as: public administration, motivational theories, motivation and satisfaction at work, people management and leadership, the human capital in the organizations, life quality at work and people's management at public organizations. For the data collecting it was done a research from the 15th to the 31st of November of 2012, with a sample of 35 employees of the highway sector of the town hall of Juranda. From this set of questions related to the topic motivation, it was applied a semi-structured questionnaire with the intention of collect the necessary information's to analyze the motivation of the workers of this sector. With the results of this research it could be noticed that the greater number of employees were satisfied and motivated with the work they practice, and this is very suitable for the organization.

**Keywords:** Motivation. Satisfaction. People.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	16
Figura 2 – Comparação dos modelos das teorias de Maslow e de Herzberg.....	17
Figura 3 – Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.....	24
Figura 4 – As teorias sobre liderança.....	26
Figura 5 – Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações.....	28
Figura 6 – Foto da garagem 01.....	70
Figura 7 – Foto da garagem 02.....	70
Figura 8 – Foto da oficina e lava jato.....	71
Figura 9 – Vista geral do pátio.....	71
Figura 10 –Foto do escritório.....	72

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Idade dos entrevistados.....	27
Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados.....	38
Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos entrevistados.....	38
Gráfico 4 – Tempo de serviço dos entrevistados na prefeitura.....	39
Gráfico 5 – Você se sente valorizado na empresa onde trabalha?.....	40
Gráfico 6 – Satisfação com o aspecto geral da empresa.....	41
Gráfico 7 – Fatores motivacionais no trabalho.....	42
Gráfico 8 – Fatores desmotivacionais no trabalho.....	42
Gráfico 9 – Motivos pelo qual trabalha na prefeitura.....	44
Gráfico 10 – Satisfação dos funcionários em relação ao salário.....	45
Gráfico 11 – A prefeitura oferece algum tipo de benefício? .....	45
Gráfico 12 – Você já participou de algum treinamento nos últimos três anos? .....	46
Gráfico 13 – Classifique o relacionamento de seu chefe com os funcionários. ....	47
Gráfico 14 – Seu chefe aceita sugestões de funcionários no trabalho?.....	48
Gráfico 15 – Seu chefe se preocupa com a satisfação dos funcionários?.....	49
Gráfico 16 – Como você avalia seu chefe? .....	49
Gráfico 17 – Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho?.....	51
Gráfico 18 – Como considera o relacionamento entre você e seus colegas?..	52
Gráfico 19 – A empresa se preocupa com a opinião de seus funcionários?....	53
Gráfico 20 – Qual o nível de estresse em seu ambiente de trabalho?.....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	14
2.1.1 Teorias motivacionais.....	15
2.1.2 Motivação e satisfação no trabalho.....	20
2.2 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA.....	23
2.2.1 O capital humano das organizações .....	27
2.2.2 Qualidade de vida no trabalho.....	29
2.3 CONCEITUANDO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	31
2.3.1 Gestão de pessoas nas organizações públicas.....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DE ESTUDO .....	34
3.2 TIPO DE PESQUISA E TÉCNICAS DA PESQUISA .....	34
3.3 COLETA DOS DADOS .....	35
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	35
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>37</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>55</b>
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>59</b>
<b>APÊNDICE(S)</b> .....	<b>51</b>
<b>ANEXO (S)</b> .....	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Juranda é um município localizado no Estado do Paraná, situado na Região centro ocidental do Paraná, pertencente à microrregião de Goioerê e localizado a 75 km de Campo Mourão. Possui no ano de 2012 população com 7.567 habitantes e seu processo produtivo local predominantemente agrícola (IBGE, 2012).

Para continuar crescendo e atendendo às necessidades da população a administração pública é peça fundamental neste processo. Devido à sua importância e seu objetivo a forma da gestão precisa ser revista. Esta deve se adequar às novas formas de administrar e neste contexto a administração pública gerencial vêm para suprir a necessidades e desafios a ser enfrentados. Pois a administração gerencial prioriza a eficiência do setor público, o aumento da qualidade dos serviços prestados e redução dos custos.

Portanto, busca desenvolver dentro da instituição uma cultura gerencial, com ênfase nos resultados aumentado a governança do município, ou seja, gerenciar com efetividade e eficiência. Neste sentido o cidadão passa ser visto com outra visão, tornando-se peça essencial para o correto desempenho da atividade pública por ser considerado seu principal beneficiário, o cliente dos serviços prestados pelo órgão público.

Nessa direção manter os funcionários motivados é o grande desafio. Para este faz-se necessário desenvolver uma gestão de recursos humanos que priorize o desenvolvimento humano trazendo alguns aspectos positivos da administração burocrática, como admissão de pessoal com critérios rígidos, o avanço na carreira pública por méritos, avaliação de desempenho, aperfeiçoamento profissional e um sistema de remuneração estruturado.

O estudo está distribuído em quatro capítulos. No primeiro capítulo há um breve relato do tema pesquisado, na sequência é apresentado à situação problema da pesquisa, encerrando o capítulo com o objetivo geral, objetivos específicos e as justificativas da pesquisa. Ao iniciar a leitura do segundo capítulo é apresentado o embasamento teórico relacionado ao tema da pesquisa. No capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos orientadores da investigação empírica desenvolvida e são especificadas as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, as definições constitutivas e operacionais e o delineamento da pesquisa,

juntamente com informações sobre a coleta e análise dos dados e a limitação do estudo. O capítulo 4 apresenta o caso em estudo e a análise dos dados. Na sequência, são feitas as considerações finais sobre os resultados obtidos e, finalmente, as referências bibliográficas e os anexos para finalizar o estudo.

## **TÍTULO/TEMA**

Motivação dos funcionários públicos da Prefeitura de Juranda

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Partindo da premissa que são vários os fatores impactantes que afetam o desempenho dos funcionários públicos do setor Rodoviário e Serviços Públicos. Esse estudo propõe investigar o seguinte problema de pesquisa.

- Quais os fatores que influenciam na motivação e na desmotivação dos funcionários públicos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda?

## **JUSTIFICATIVA PRÁTICA**

Manter os funcionários motivados não é tarefa fácil, pois, são muitos os problemas que os funcionários se deparam todos os dias. Mas para alcançar a excelência no atendimento e na prestação de serviço, estar motivado se torna quesito indispensável em uma gestão pública que preze pela à eficiência.

Desse modo podemos citar alguns dos benefícios que se pode obter com a elevação da motivação dos funcionários. Pode-se dizer que funcionários motivados são mais dedicados e cooperativos desta forma conseguem ser mais eficientes no desempenho de suas atribuições, transformando o simples cumprimento desses princípios da administração pública em satisfação da sociedade nos serviços prestados.

Portanto, o gestor precisa estar atento a esses fatores. Estes levam a desmotivação, fator este que impacta o desempenho das atividades se este almeja administrar no intuito de melhorar a qualidade de vida das pessoas. Pois o grande desafio é manter a motivação dos subordinados sempre em alta de forma a garantir serviços de qualidade, se constituindo em uma tarefa que não é fácil. Mas deve entender que os munícipes esperam da administração pública, eficiência, transparência, qualidade nos serviços em prol de qualidade de vida.

## **OBJETIVOS**

Neste tópico serão apresentados os objetivos gerais e específicos do presente trabalho.

### **Objetivo Geral**

Analisar os fatores motivacionais para os funcionários públicos efetivos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda

### **Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos funcionários efetivos que trabalham no setor rodoviário da Prefeitura de Juranda;
- Identificar e analisar os principais fatores que influenciam na motivação e na desmotivação dos funcionários públicos efetivos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda;
- Propor sugestões que possibilitem aumentar o nível de motivação dos funcionários públicos efetivos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente cada vez mais competitivo das organizações requer que estejamos sempre motivados e preparados a enfrentar os desafios que podem surgir. Com o propósito de analisar a motivação dos funcionários públicos da prefeitura do município de Juranda, serão aqui discutidas as principais teorias motivacionais.

Neste capítulo, no que se refere ao tema motivação pretende-se fazer a conceituação do tema, apresentar algumas das principais teorias motivacionais e mostrar a importância da motivação e satisfação no trabalho.

Sabendo da importância que as pessoas têm para as empresas, sejam elas públicas ou privadas, neste capítulo abordaremos sobre o capital humano nas organizações envolvendo motivação, liderança, gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho. Quanto à gestão de pessoas nas organizações públicas será apresentado alguns conceitos baseados nas visões de alguns autores.

### 2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O tema motivação tem sido um dos assuntos mais estudados na área de gestão de pessoas. Não é uma tarefa fácil definir este tema, uma vez que pode ser usado em sentidos diferentes. Várias definições foram criadas sobre o assunto. Para tanto, neste tópico será conceituado o tema motivação na visão de vários autores.

Chiavenato (2004) se remete a motivo como tudo aquilo que estimula a pessoa a agir de determinada forma e que a motivação funciona em termos de forças que impulsionam como o desejo por exemplo. Já Vergara (2010), fundamenta que o processo da motivação é intrínseco, nós é que nos motivamos ou não, sendo que tudo o que as outras pessoas podem fazer é provocar nossa motivação.

Partindo da perspectiva da Psicologia “a motivação corresponde às forças que são a causa de comportamentos orientados para um objetivo, forças que permitem manter esses comportamentos até que o objetivo visado seja atingido” (MORIN; AUBÉ, 2009, p.96). Já com base no princípio da Neurofisiologia, “a

motivação é a variável responsável pelas flutuações do nível de ativação, isto é, pelo grau de despertez ou de vigília de uma pessoa”. (MORIN; AUBÉ, 2009, p.96).

Gil (2007, p.202) define motivação como “a força que estimula as pessoas a agir”. Chiavenato (2004) diz que a motivação pode variar de pessoa para pessoa produzindo diferentes tipos de comportamento, pois sabemos que cada pessoa possui características, capacidades, habilidades diferentes.

### 2.1.1 Teorias motivacionais

Com o intuito de compreender melhor o processo da motivação, neste tópico veremos algumas das teorias motivacionais mais conhecidas.

Segundo Morin e Aubé (2009) geralmente as teorias sobre este tema são divididas em dois tipos: as teorias de conteúdo (aquelas que buscam saber o que motiva o trabalho) e as teorias de processo (aquelas que têm por objetivo explicar os mecanismos relacionados ao comportamento dos trabalhadores).

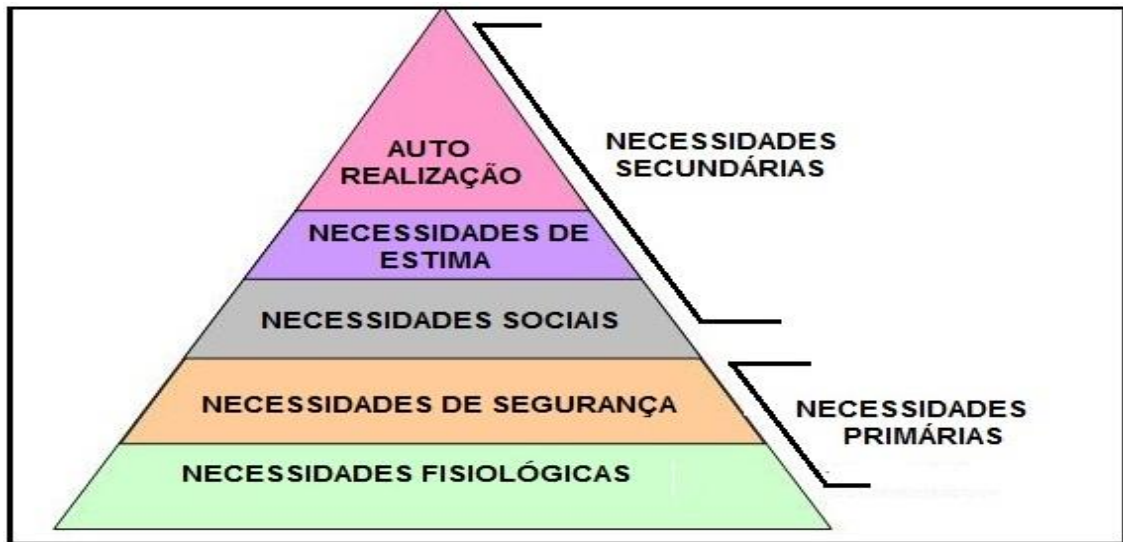
A partir desta constatação, serão abordadas no decorrer deste trabalho, algumas das principais teorias motivacionais, como: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria Motivacional dos Dois fatores de Herzberg, Teoria X e Y de McGregor, Teoria de Locke e Latham e a Teoria das Expectativas de Vroom.

Pode-se dizer que uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a teoria motivacional de Maslow que se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Segundo Maslow (1943) apud Chiavenato (2004), as necessidades humanas estão distribuídas em uma pirâmide. Na base da pirâmide ficam as necessidades primárias e no topo da pirâmide ficam as necessidades secundárias. Segundo Lacombe e Heilborn:

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer as suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não o seja a saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.312).

Com base nessas necessidades, Maslow criou uma pirâmide que ficou conhecida como a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow, conforme pode ser visualizada na Figura 1.





**Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.67)

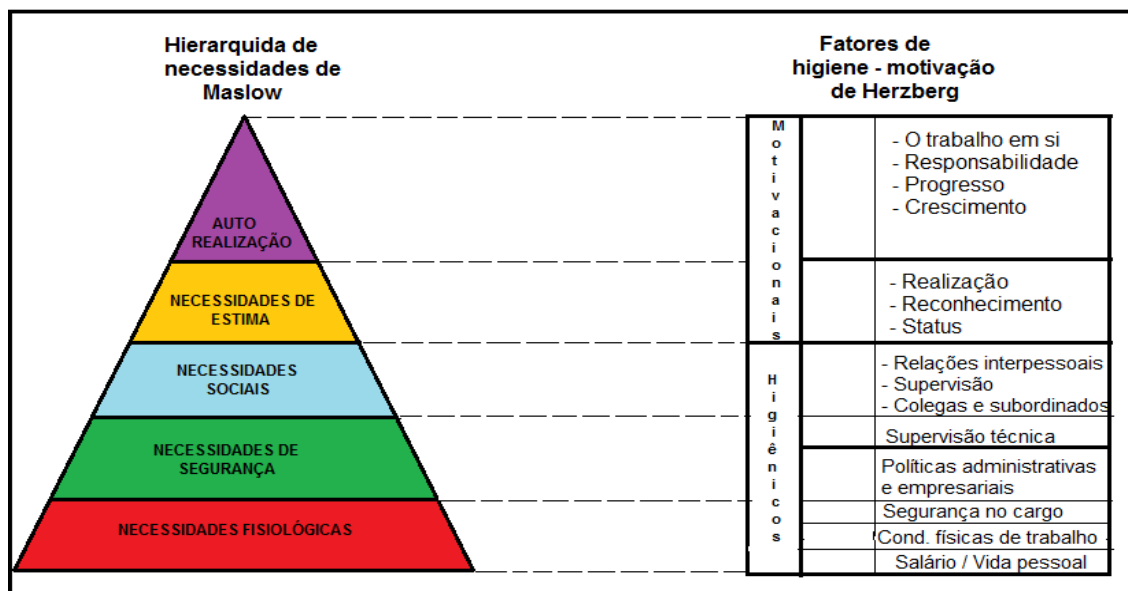
Conforme pode ser visualizada na Figura 1, na base da pirâmide está à necessidade fisiológica, que pode ser também classificada como necessidade biológica, como alimentação, repouso, abrigo entre outras. Na sequência da pirâmide esta a necessidade de segurança, que é a busca de proteção contra qualquer perigo seja ele real ou imaginário. (CHIAVENATO, 2004). A necessidade de segurança surge quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. No terceiro nível da pirâmide, já fazendo parte das necessidades secundárias esta a necessidade social, que é a necessidade do indivíduo se relacionar com outras pessoas. Esta necessidade surge quando as necessidades fisiológicas e de segurança se encontram relativamente satisfeitas. Na sequência surgem as necessidades de estima, que é a necessidade de ser prestigiado, de poder e status. No topo da pirâmide esta a necessidade de autorrealização, que é a necessidade de autonomia, independência e plena realização.

Maslow (1943) citado por Morin e Aubé (2009), informa que embora as necessidades básicas e as necessidades secundárias sejam de certas formas diferentes, ambas tem o mesmo valor para a existência e o desenvolvimento do indivíduo. Porém as necessidades básicas implicam em uma urgência maior de satisfação, pois são necessárias para a sobrevivência. O autor ainda complementa que a partir do instante que as necessidades fundamentais são supridas, tendem a ser esquecidas pelo indivíduo podendo desaparecer do nível de consciência.

Desta forma, podemos compreender que o ser humano sempre sente algum tipo de necessidade, pois sempre que a pessoa satisfizer sua necessidade, automaticamente ela será esquecida e ele terá como foco uma próxima necessidade que poderá surgir. Enquanto Maslow fundamenta sua teoria motivacional baseado nas necessidades humanas, Herzberg baseia sua teoria em fatores diferentes.

Herzberg (1966) citado por Chiavenato (2004) acredita que para que a motivação no trabalho ocorra são necessários dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos englobam as condições que rodeiam o individuo enquanto ele trabalha como salário, benefícios sociais, o estilo de gestão, a relação com os colegas, o sentimento de segurança etc. Já os fatores motivacionais englobam as tarefas e os deveres relacionados com o cargo, como interesse pelas tarefas, as responsabilidades e as oportunidades de crescer no trabalho etc. (CHIAVENATO, 2004, MORIN; AUBÉ, 2009).

Analisando as teorias de Maslow e Herzberg, pode-se dizer que existe uma correlação entre elas. Embora uma teoria esteja voltada para as necessidades e a outra, esteja voltada para a satisfação e ambas estão ligadas ao fator da motivação, como pode ser visualizado na Figura 2.



**Figura 2- Comparação dos modelos das teorias de Maslow e de Herzberg**

Fonte: Adaptado de Davis (1977 apud CHIAVENATO, 2004, p.71)

Como pode ser visualizado na Figura 2 e conforme Herzberg (1968, apud MORIN; AUBÉ, 2009) as necessidades podem ser satisfeitas através do enriquecimento das tarefas dos trabalhadores, organizando o trabalho, dando mais

autonomia aos funcionários, delegando novas tarefas, propondo novos desafios, e passar aos funcionários um *feedback* sobre o trabalho que eles realizam.

No contexto das teorias motivacionais as Teorias X e Y foram elaboradas por McGregor. Segundo McGregor (1960) apud Lacombe e Heilborn (2003, p.320) “(...) a Teoria X é praticada por administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação à chefia”.

A Teoria X representa o perfil de gestão predominante nos primórdios do debate teórico sobre gestão, no início do século XX, com a propagação das teorias científica, clássica e burocrática. Neste período, dada a intensa tecnificação utilizada nas indústrias para aumentar a produtividade e a baixa qualificação dos empregados, os trabalhadores alienados às atividades realizadas no trabalho, pois eram motivados por recompensas financeiras. Segundo Ribeiro (2005, p.73), “a Teoria X, propaga um estilo de administração muito rígido, centralizado, determinando esquemas e padrões de trabalho muito bem planejados, buscando atingir os objetivos da organização”. O mesmo autor acrescenta que “a teoria X visa que as pessoas façam exatamente o que a empresa espera delas, independentemente de seus objetivos pessoais: o importante é o objetivo da empresa”. (RIBEIRO, 2005, p.73).

Já a Teoria Y propõe uma visão oposta à Teoria X. De acordo com McGregor (1960) apud Lacombe e Heilborn (2003, p.320) a Teoria Y “pressupõe que o ser humano aceite responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo”. A Teoria Y refere-se ao debate que surgiu no campo da administração na década de 1950, com vistas ao perfil de um modelo de gestão mais democrática dada todas as mudanças vivenciadas no campo, a saber: maior qualificação dos trabalhadores, maior competitividade no mercado de atuação e necessidade da gestão de compartilhar responsabilidades para fomentar inovações.

Ribeiro (2005), diz que o que a teoria Y quer mostrar é que o trabalho é uma coisa natural e punir e ameaçar não são as únicas maneiras de conseguir com que o indivíduo coopere e produza. Já Gil (2007) diz que embora a Teoria Y seja mais aceitável do que a Teoria X, pode não ser adequado aplicá-la em todos os casos, pois é possível que um gerente sustente as hipóteses da Teoria Y, mas que utilize da Teoria X o comportamento mais diretivo e controlador.

No entanto, pode-se dizer que é muito importante saber usar o melhor das duas teorias, pois pode haver situações em que a utilização da Teoria X pode proporcionar melhores resultados que a Teoria Y ou vice-versa.

Locke e Latham desenvolveram a Teoria da Fixação dos Objetivos, no qual eles fundamentam que quanto mais difíceis são os objetivos a serem atingidos, melhor pode ser o desempenho do indivíduo. Os objetivos se tornam mais interessantes quando seu nível de dificuldade é alto, e quando o objetivo é mais fácil de ser alcançado se torna de certa forma desinteressante (LOCKE; LATHAM, 1990 apud MORIN; AUBÉ, 2009, p.103).

No entanto, pode-se dizer que Locke e Latham buscaram mostrar com sua teoria é que definir objetivos motiva a pessoa a se esforçar mais para alcançar o objetivo almejado. E, quanto mais difícil é o objetivo, mais chances ele tem de ser alcançado. É como se o indivíduo se sentisse desafiado, se motivando e lutando mais para alcançar o que deseja.

Ao compararmos tal teoria como o trabalho de Maslow, podemos associar com as necessidades de autorrealização, pois assim como as pessoas se esforçam para alcançar seus objetivos, da mesma forma as pessoas também se esforçam para satisfazer suas necessidades.

Ainda falando a respeito das teorias motivacionais, Vroom criou a Teoria das Expectativas. Diferente da teoria de Maslow e de Herzberg esta teoria motivacional é baseada em três conceitos que tentam explicar o comportamento no ambiente de trabalho, são eles os conceitos de expectativa, de instrumentalidade e de valia. Segundo Vroom (1964 apud MORIN; AUBÉ, 2009, p.102):

A teoria das expectativas de Vroom esta baseada em representações cognitivas. Em outras palavras, as expectativas, a instrumentalidade e a valia dependem dos processos de percepção mobilizados pelo indivíduo. Isso implica que duas pessoas submetidas às mesmas condições de trabalho não estarão necessariamente tão motivadas, nem igualmente motivadas, a envidar esforços em uma atividade específica.

Ribeiro (2005) diz que a atitude da pessoa depende da expectativa que ela tem de ver seu esforço no trabalho retribuído, seja ele por premiação ou promoção e acrescenta ainda que as condições de trabalho que são oferecidas a pessoa também pode influenciar nos resultados a serem alcançados.

Para entender melhor esta teoria vamos definir o conceito de expectativa, instrumentalidade e de valia. Segundo Morin e Aubé (2009, p.102) “o conceito de expectativa (*expectancy*) corresponde á probabilidade de que certo nível de desempenho possa ser atingido caso o indivíduo faça esforços suficientes”, ou seja, é a força do desejo do individuo de atingir objetivos almejados. “O conceito de instrumentalidade (*instrumentality*) corresponde á probabilidade de que certo nível de desempenho possa trazer um resultado particular” (MORIN; AUBÉ, 2009, p.102). Já “o conceito de valia (*valence*) se relaciona com o valor dado ao alvo que se pretende atingir”(MORIN;AUBÉ, 2009,p.102).

Segundo Maximiano (2011, p.252), “a Teoria da Expectativa propõe que as pessoas se esforçam para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis”. De acordo com a Teoria da Expectativa, a motivação é função de acreditar que é possível alcançar um resultado, multiplicado pelo valor acrescentado ao resultado. Ou seja, se o conceito desta teoria fosse representado em forma de uma equação, esta definição poderia ser traduzida da seguinte forma:  $Motivação = (expectativa \times instrumentalidade \times valor \text{ atribuído ao resultado})$ . (MAXIMIANO, 2011).

Desta forma para que haja a motivação todos os termos têm que ser maiores que zero, pois a expectativa, a instrumentalidade e a valência influenciam, na motivação das pessoas no trabalho. Se um destes elementos for igual à zero, significa que a motivação é inexistente. Já se todos os elementos estiverem presentes significa que a motivação é alta.

Por fim, pode-se entender que cada uma destas teorias motivacionais corresponde de certa forma a uma hipótese sobre a natureza humana, e de uma forma geral procuram explicar fatores que podem motivar no comportamento de cada pessoa.

### 2.1.2 Motivação e satisfação no trabalho

A motivação no trabalho é um tema que tem sido objeto de estudo não somente por cientistas que estudam as organizações, mas também por

administradores responsáveis pela gestão de pessoas. Neste tópico, abordaremos a importância da motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

Não é uma tarefa fácil estar sempre motivado, pois além das pessoas terem objetivos a serem cumpridos, tem suas necessidades, e características próprias. Segundo Gil (2007, p.210):

Os motivos têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por isso motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Apesar desta dificuldade, varias organizações desenvolvem sistemas de recompensa ou programas de incentivo com o objetivo de atrair e motivar funcionários. Segundo Chiavenato;

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2010, p.274).

As pessoas trabalham em função de objetivos e resultados, desde que este esforço lhe traga algum retorno. Da mesma maneira uma empresa também possui metas e objetivos a serem alcançadas e está disposta a remunerar seus funcionários desde que possa receber deles um bom desempenho que contribua para o crescimento da empresa.

Algumas organizações utilizam a remuneração como forma de incentivo e motivação. O termo remuneração pode ser definido como uma recompensa que um indivíduo recebe por seu trabalho. Existem vários tipos de remuneração, como veremos a seguir:

- **Remuneração fixa ou variável:** a remuneração fixa é aquela que é paga de uma forma fixa, através de salários mensais, ou por hora. A remuneração variável é o tipo de remuneração que pode variar de acordo com os critérios definidos pelas organizações. (CHIAVENATO, 2010).
- **Remuneração por conhecimentos e habilidades:** é o tipo de remuneração que recompensa as pessoas não pelo trabalho que ela executa, mas sim

pelas habilidades e conhecimentos que eles adquirem para o desempenho de seu trabalho. (GIL, 2007).

- **Remuneração abaixo do mercado ou acima do mercado:** é o tipo de remuneração em que o funcionário pode ser remunerado em um nível percentual abaixo ou acima do mercado. (CHIAVENATO, 2010).
- **Remuneração monetária ou não monetária:** a remuneração monetária é aquela que é dada em dinheiro reforçando a responsabilidade e o alcance dos objetivos. A remuneração não monetária é um tipo de remuneração que é intangível, que pode ser paga, por exemplo, com reconhecimento. (CHIAVENATO, 2010).
- **Remuneração baseada em equipes:** é o tipo de remuneração que pode variar de acordo com o tipo de equipe. Sua aplicação deve estar de acordo com a cultura organizacional e agregada com estratégias de remuneração. (GIL, 2007)
- **Remuneração aberta ou confidencial:** remuneração aberta é aquela em que os funcionários podem ter acesso a informações sobre a remuneração de outros colegas de trabalho. A remuneração confidencial é quando as informações sobre as remunerações dos colegas são evitadas. (CHIAVENATO, 2010)
- **Troca de salários por benefícios:** é quando as empresas concedem benefícios no lugar de aumentos de salário. (GIL, 2007).

Embora existam vários tipos de remuneração, esta não é a única maneira de motivar os funcionários. Segundo Lacombe e Heilborn (2003 p.283) “a remuneração não substitui os incentivos proporcionados pelo ambiente de trabalho, pelo significado do trabalho e pelo prazer que proporciona”.

Assim, ações como valorizar as pessoas, reconhecer os avanços dos funcionários, elogiar, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, agregar maior diversidade e delegar responsabilidades ao trabalho, fazer avaliações e promover mudanças, podem contribuir para manter as pessoas motivadas (GIL, 2007).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

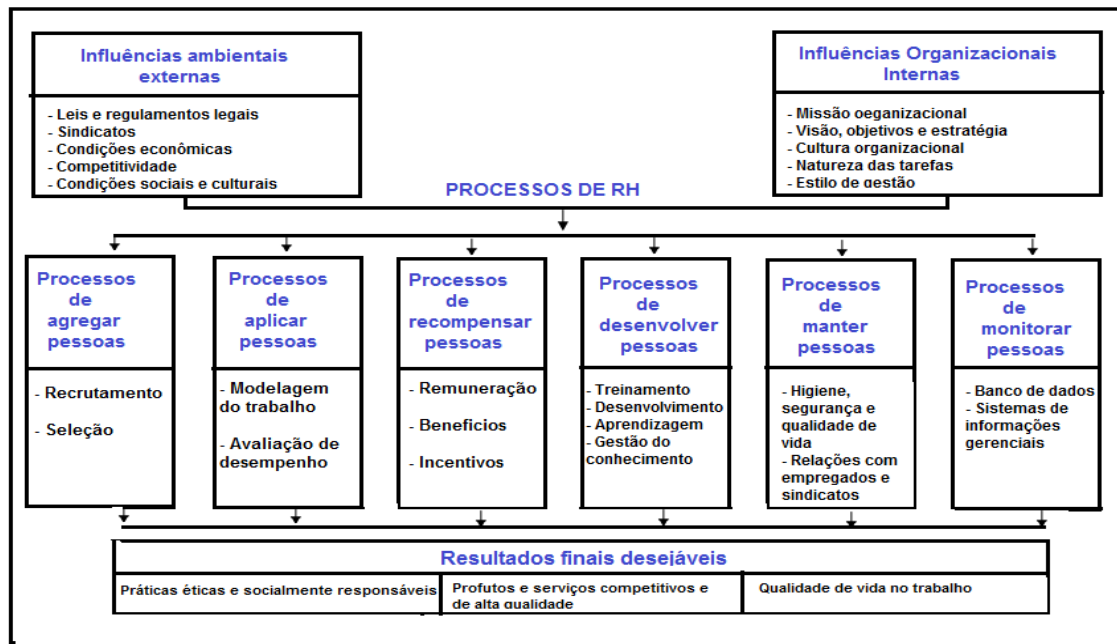
Dentro de uma empresa, é de fundamental importância termos funcionários preparados e motivados com o trabalho que exercem. Mas também é neste ambiente que o líder é o fator primordial neste processo de motivação. Partindo deste contexto, será citada a importância da gestão de pessoas e liderança para as organizações.

Com a globalização e o aumento de competitividade no mercado, as empresas estão sempre em busca de crescer e conquistar seu espaço no mercado. Em face disto, podemos observar algumas mudanças que vem ocorrendo nas organizações, como por exemplo, o aumento da valorização das pessoas dentro das empresas.

Segundo Chiavenato (2010), a gestão de pessoas é formada por pessoas e por empresas. As pessoas passam boa parte de seu tempo trabalhando dentro das organizações, e as organizações dependem de pessoas capacitadas para alcançar os objetivos que almejam. Neste ambiente alguns nomes como departamento de pessoal, departamento de recursos humanos, capital humano, desenvolvimento de talentos, entre outros são utilizados para descrever a unidade responsável pela gestão de pessoas, mas o termo Recursos Humanos ainda é um dos mais utilizados. (CHIAVENATO, 2010).

A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos mais dinâmicos e interativos. É aplicado nas pessoas, constituindo os processos de: agregar; aplicar pessoas; recompensar; desenvolver; manter; monitorar. Tais processos podem favorecer ou prejudicar quando bem ou mal utilizado, ou seja, as falhas comprometem o restante dos processos (CHIAVENATO, 2010). Os processos podem ser mais bem visualizados na Figura 3.





**Figura 3- Modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.**

Fonte: Chiavenato (2010, p.17)

Como se pode observar na Figura 3, nos processos da Gestão de pessoas podem existir influências organizacionais internas como missão e cultura organizacional, natureza das tarefas, estilo da gestão entre outros e também influencias organizacionais externas como condições econômicas, competitividade, sindicato, leis e regulamentações entre outros. No entanto como mostra o diagnóstico os processos da Gestão de pessoas devem funcionar de forma aberta e interativa, pois desta forma será mais fácil alcançar os resultados finais desejáveis. Cabe então ao profissional de Recursos Humanos desempenharem inúmeros papéis.

A Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual (GIL, 2007, p.60).

O gestor de pessoas não deixa de ser um administrador de Recursos Humanos, e precisa tratar as pessoas que fazem parte da organização, como parceiros que podem contribuir para o alcance dos objetivos da empresa e não como meros recursos.

Em um setor de Recursos Humanos podem ser desempenhadas diversas atividades, que podem variar dependendo da cultura de cada empresa. Geralmente são desempenhadas atividades como seleção e admissão de pessoas,

administração de cargos e salários, planejamentos, treinamentos, registros e pagamentos, entre outras atividades.

Quanto aos objetivos, a Gestão de Pessoas também possui diversos objetivos como: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, proporcionar competitividade á organização, proporcionar a organização pessoas bem treinadas e motivadas, aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável e construir a melhor empresa e a melhor equipe. (CHIAVENATO, 2010). “Mais do que administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder” (GIL, 2007, p.220). Mas o que é liderança? Segundo Lacombe e Heilborn:

Liderar é conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e suas ações para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada num conjunto coerente de idéias e princípios. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.348).

Maximiano (2011) diz que a liderança é uma tarefa que qualquer indivíduo pode realizar quando se torna responsável pelo desempenho de um grupo. Ainda neste contexto Las Casas (2008) define líder como aquele que comanda ou chefia em qualquer tipo de empresa.

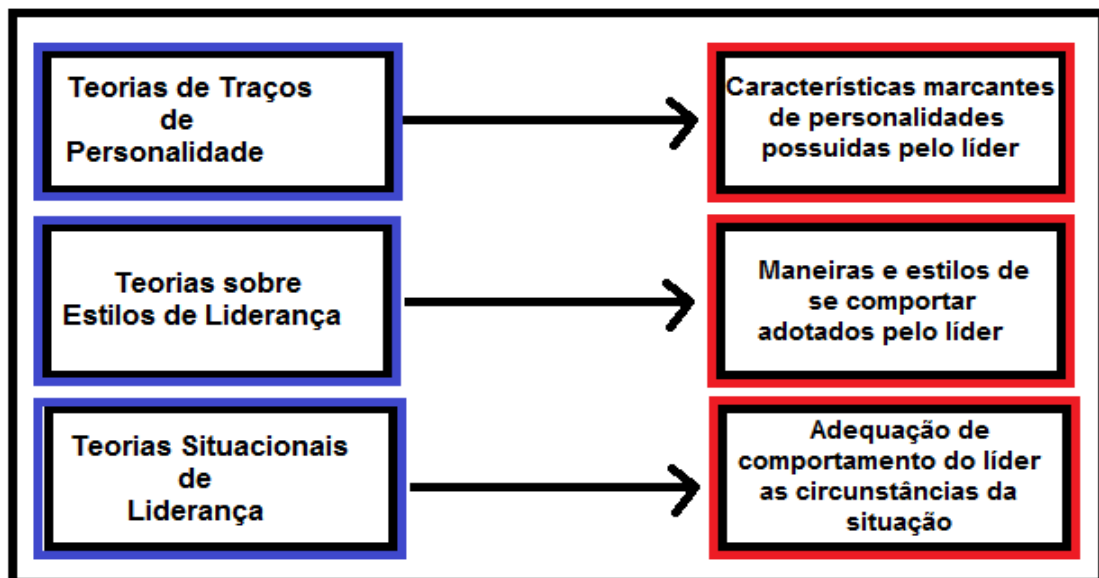
As teorias tradicionais associavam liderança ao próprio cargo de gestor. Já as teorias mais modernas diferenciam tais papéis inclusive mencionando que um gestor pode ter poder burocrático, mas não poder efetivo por falta de liderança.

Segundo Guimarães (2000), a teoria clássica pregava uma administração centralizadora, responsável pela empresa e pelo uso dos recursos da organização, padronizava as atividades e controlava as pessoas. Já a teoria das relações humanas, considerava a pessoa como o maior patrimônio da empresa, motivando a pessoa a produzir por sua própria vontade, pregando a descentralização e a administração participativa.

O mesmo autor retoma que Max Weber, criador da teoria da burocracia, foi o primeiro que definiu o termo burocracia não como um sistema da sociedade e sim como uma forma de poder suficiente para a eficácia das organizações sejam elas pertencentes ao governo ou não. Guimarães (2000, p.6) acrescenta ainda que “a

liderança se dá tipicamente calcadas em regras impessoais e escritas através de uma estrutura hierárquica; o poder é legítimo e depende exclusivamente de grau de especialidade e competência técnica de que o detém”.

O processo de liderança é bastante complexo. Seus estudos têm como base três diferentes tipos de abordagens: uma delas é a liderança que aborda traços pessoais; a segunda abordagem vê a liderança baseada no comportamento do líder; e a terceira aponta que a eficácia na liderança pode variar de acordo com cada situação. (GIL, 2007). Ao longo do tempo foram criadas várias teorias sobre liderança. Segundo Chiavenato (1997) as teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos como mostra a figura a seguir:



**Figura 4 - As teorias sobre liderança**  
 Fonte: Chiavenato (1997, p.171)

Chiavenato (1997) acrescenta que a principal teoria que explica a liderança por meio de estilos comportamentais, sem se preocupar com características de personalidade é a que se refere a três diferentes estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

A liderança autocrática é o modelo de liderança no qual o líder, fixa os objetivos sem nenhuma participação da equipe. É o líder quem estabelece a forma no qual serão executadas as tarefas, e quem deverá executar as tarefas. A liderança democrática é o modelo de liderança no qual as escolhas são debatidas e decididas pela equipe, que é motivada e auxiliada pelo líder. E a liderança liberal, é o modelo

de liderança no qual há uma liberdade de escolha, podendo ser tomadas decisões em grupo ou individualmente (RIBEIRO, 2005).

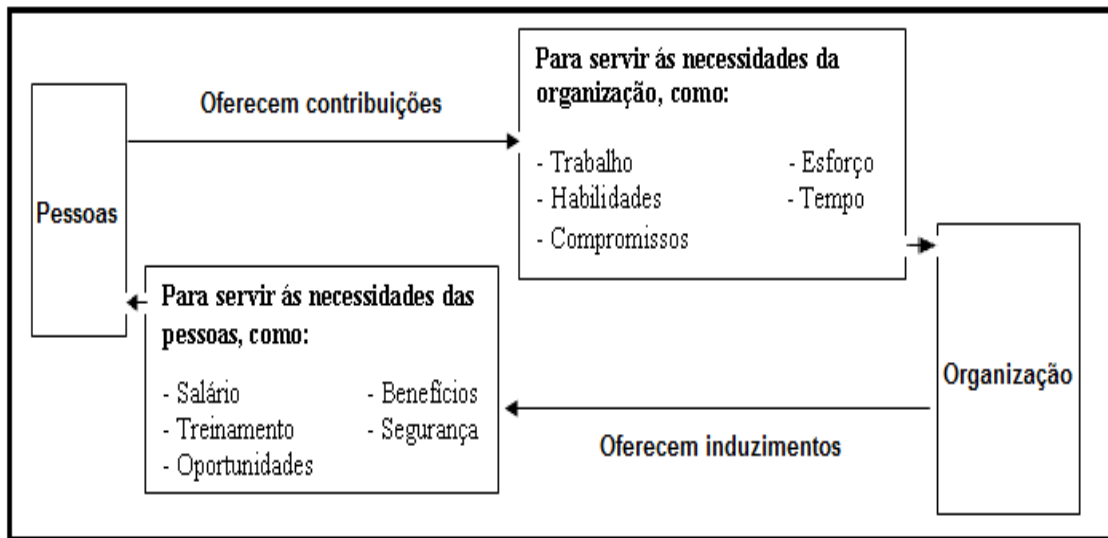
Por fim, não basta apenas ter características de um líder. É muito importante que o líder goste do seu trabalho, e saiba desempenhar sua atividade com dedicação e responsabilidade, motivando e estando motivado, superando os desafios e buscando sempre atingir os objetivos e metas que a empresa almeja alcançar.

### 2.2.1 O capital humano das organizações

Toda organização é composta por seres humanos, que são fundamentais para o alcance dos objetivos almejados e também para o crescimento da empresa. Neste capítulo, baseados na visão de alguns autores, abordaremos a importância das pessoas para as organizações.

Segundo Chiavenato (2004) as pessoas constituem o capital humano das organizações sendo que esse capital pode valer mais ou menos de acordo com os talentos e habilidades que podem agregar valor a empresa podendo torná-la mais competitiva. A organização depende de pessoas para o seu desenvolvimento, mas nem sempre a relação entre pessoas e organizações é satisfatória podendo surgir conflitos.

No passado as organizações se preocupavam mais com a parte técnica da empresa como máquinas, papéis, entre outros. Atualmente com o aumento da competitividade entre as empresas, as pessoas estão sendo mais valorizadas e com isso as empresas buscam cada vez mais pessoas qualificadas para fazerem parte da sua equipe de trabalho. Assim, as pessoas tornam-se recursos indispensáveis. Veja a figura a seguir:



**Figura 5- Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações**

**Fonte:** Chiavenato (2004, p.97)

Por meio da Figura 5, podemos ver a influência e a importância das pessoas nas organizações. Podem ser visualizadas as contribuições que as pessoas fazem por meio de seu trabalho, habilidades, esforços e outros e em contrapartida a empresa retribui por meio de salário, treinamentos, oportunidades e benefícios. Assim, Chiavenato (2004, p.87), afirma que:

Para se compreender o comportamento das pessoas, é necessário entender que elas vivem e se comportam em um “*campo psicológico*” e que procuram reduzir suas dissonâncias em relação ao seu ambiente. Além disso, o estudo do comportamento humano deve considerar a complexa natureza do homem- ser transacional, voltado para objetivos e atuando como um sistema aberto.

Por fim, o mesmo autor, acrescenta que a interação psicológica entre empregado e empresa é basicamente um processo de reciprocidade, onde a organização realiza certas coisas pelo funcionário, como a remuneração dando segurança a ele e em troca o empregado desempenha suas tarefas ajudando a empresa a alcançar seus objetivos.

### 2.2.2 Qualidade de vida no trabalho

O tema qualidade de vida no trabalho tem sido um assunto bastante discutido atualmente, e pode ser interpretado de várias maneiras. Neste sentido este capítulo visa mostrar os conceitos sobre a qualidade de vida no trabalho.

O termo Qualidade de vida no trabalho é um assunto que atualmente tem sido discutido e estudado por várias organizações. Segundo Gil (2007) antigamente, quando se falava em qualidade nas empresas, pensava-se muito em melhorar a qualidade do processo produtivo. Atualmente, com as mudanças e exigências do mercado de trabalho, além de enfatizar na qualidade na produção tem-se pensado também na qualidade de vida das pessoas que fazem parte da empresa. Segundo Avelar:

O ser humano é a verdadeira fonte de qualidade nas empresas. São as pessoas que criam os sistemas, desenvolvem e implantam programas. Todo recurso material torna-se ocioso caso não seja conduzido por mãos humanas. Os recursos humanos são os verdadeiros tesouros, as verdadeiras riquezas de qualquer empresa. (AVELAR, 2001, p.116).

Chiavenato (2010) diz que a gestão da qualidade total nas empresas depende basicamente de aperfeiçoar o potencial humano e isto depende do bem que as pessoas sentem trabalhando na organização. Já Sievers (1990, apud Lacombe e Heilborn 2003) afirma que a preocupação com a qualidade de vida no trabalho aumenta cada vez mais e exige que as empresas possam oferecer trabalhos qualificados ao invés de simples tarefas.

A qualidade de vida no trabalho (QVT) pode afetar atitudes e comportamentos fundamentais para a produtividade do funcionário, seja ela em equipe ou individual, como a motivação para o trabalho, adaptação a novas mudanças no ambiente organizacional, valorização da organização. (CHIAVENATO, 2010). Para que os funcionários sejam produtivos é necessário que as pessoas se sintam bem com o trabalho que executam.

Desta forma os empregados conseqüentemente passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Assim as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos, quanto para melhorar a produtividade do trabalho. (GIL, 2007, p.46).

Estar motivado é essencial para que a pessoa possa desempenhar um trabalho de qualidade. Porém existem alguns fatores que podem contribuir positivamente ou não na execução do trabalho, como satisfação pessoal, motivação, ambiente organizacional, cultura organizacional entre outros. Porém, é possível dizer que um fator que atualmente tem influenciado bastante na qualidade do trabalho é o estresse.

O estresse pode ser entendido como o desgaste total de um organismo, causado por estímulos que o excitam, tanto de formas desagradáveis ou agradáveis. É caracterizado também por um imenso cansaço físico e mental, que leva o indivíduo ao desânimo e a uma grande irritabilidade. (AVELAR, 2001, p.117)

Chiavenato (2010) define estresse como um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. O mesmo autor acrescenta que o estresse pode provocar ansiedade, angústia que pode gerar sérias consequências tanto para o funcionário como para a empresa.

Segundo Avelar (2011), o estresse muitas vezes é causado pela insatisfação no trabalho, acúmulo de tarefas, pressão, cobrança no alcance de metas entre outros. Por isso é fundamental que o funcionário saiba o que realmente ele quer, se está no trabalho que ele deseja, e que ele saiba enfrentar os desafios que podem surgir.

Algumas atitudes simples podem ajudar a reduzir o estresse no trabalho como reservar um tempo pra você descansar ou fazer alguma atividade de que gosta, ou simplesmente ter uma boa noite de sono.

Segundo Avelar (2001), alguns estudos mostram que o fato de simplesmente parar cinco minutos para relaxar, pode fazer uma grande diferença na vida das pessoas e conseqüentemente nos resultados da empresa. Ações como praticar atividades físicas devem ser incentivadas pelas empresas, pois os exercícios ajudam o organismo a liberar o excesso de adrenalina que é um dos principais causadores de desgaste.

Enfim, pode-se dizer que a qualidade de vida no trabalho não depende apenas da organização ou apenas do funcionário, mas sim da atuação de ambas as partes, pois envolve tanto características individuais quanto características organizacionais.

## 2.3 CONCEITUANDO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um tema pouco abordado, geralmente se costuma falar da administração em um contexto mais geral. No entanto no presente capítulo, será conceituado o tema administração pública na visão de diversos autores, propiciando desta forma um melhor entendimento sobre o assunto.

Lacombe e Heilborn (2003, p.48), definem Administração como “um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. Chiavenato (2004, p.109) aponta que “a administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis a fim de atingir objetivos”.

Já a Administração Pública pode ser definida como: “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos qual a lei atribui o exercício da função do Estado” (MORAES, 2010, p.326).

A Administração Pública passou ao longo do tempo por diversas fases, no qual eram chamados de sistemas. Tivemos então o sistema patrimonialista e o sistema burocrático.

Segundo Pereira (2010), na Administração Pública Patrimonialista o Estado atuava como uma extensão da monarquia, onde os servidores públicos possuíam *status* de nobreza real. Os cargos funcionavam como recompensas, contribuindo desta maneira para a prática de nepotismo, corrupção e controle dos órgãos públicos por parte dos senhores. Já a Administração Pública Burocrática surgiu na metade do século XIX, com o intuito de combater a corrupção e o nepotismo, pregando princípios de desenvolvimento, carreira pública entre outros objetivos.

Mas “a administração burocrática tornou-se inadequada aos interesses da população, visto que suas regras passaram a sobrepor os interesses da sociedade” (PEREIRA, 2010, p.113). Segundo Salm e Menegasso (2009, p.97) “a administração pública, desde seu início fez uso da organização burocrática como principal estratégia para alocar recursos e produzir o bem público”.

Segundo PEREIRA (2010) em meados do século XX, o Estado passa a ser mais democrático, e assume a responsabilidade de gerar o bem comum. Dirigindo-



se para novas maneiras de se governar a gestão pública passa por uma reforma buscando transformar o modelo de Estado burocrático em Estado gerencial.

O mesmo autor acrescenta que, o modelo gerencial é baseado no modelo de administração de empresas privadas, no qual se procura transferir ferramentas da gerência empresarial para o setor público. Em face disto, a administração pública tem buscado proporcionar mais satisfação às pessoas que utilizam o serviço público, buscando melhores resultados de eficácia organizacional.

Além do modelo gerencial, surge também o modelo democrático-participativo, que tem como principal preocupação a democratização entre estado e sociedade. Segundo Salm e Menegasso (2009, p.103):

A administração pública é um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

No entanto, é fundamental que as pessoas que trabalham com a administração pública, estejam motivadas e comprometidas com o trabalho que realizam.

### 2.3.1 Gestão das pessoas nas organizações públicas

Com o intuito de proporcionar um melhor entendimento sobre o assunto, e com base na visão de alguns autores o presente capítulo irá mostrar alguns conceitos sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas e sua importância.

Segundo Pereira (2010, p.62) “a administração pública num sentido amplo, designa o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas”. Nascimento (2010, p.2) diz que “uma nova administração pública dá ênfase a eficiência e principalmente a gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente e dos problemas enfrentados”.

A gestão de pessoas de uma forma geral “(...) vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas” (GIL, 2007). Ou seja, a gestão de pessoas esta

deixando de ser apenas um setor que administra algumas atividades como recrutamento e seleção de funcionários, e esta passando a valorizar o funcionário como parceiro de fundamental importância para o alcance dos objetivos da empresa.

Se a gestão de pessoas em organizações privadas já não é uma tarefa fácil nas organizações públicas ela passa por dificuldades ainda maiores, já que parte das decisões estratégicas sobre os recursos humanos não depende apenas da própria organização.

Material bibliográfico sobre o tema gestão de pessoas no setor público é bastante escasso, pois a maioria dos autores trata da gestão de pessoas no setor privado. Para Bergue (2005, p. 18 apud MAIA; PINTO, 2007, p.41), o conceito de gestão de pessoas no setor público é:

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares de planejamento das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o arranjo dos recursos necessários à satisfação dessas necessidades, seguido dos esforços de direção desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente balizado pelo cotejo entre desempenho efetivo e previsto com vistas as correções de curso do processo.

Na Administração Pública existe uma tendência, essencialmente sob o ponto de vista formal, de valorização da competência técnica e dos méritos profissionais. Essa característica se dá já pela imposição do concurso público, como requisito essencial para ingressar no serviço público. Mas podem vir a acontecer desvios, das regras gerais, legalmente previstos, não somente com o intuito de privilegiar pessoas, mas também para atender a algumas situações excepcionais onde os predicados de competência e mérito não podem ser medidos com segurança mediante processos formais de seleção. É o caso das investiduras em cargos comissionados específicos, onde a confiança é um aspecto fundamental de valor bastante particular (MAIA; PINTO, 2007).

Por fim, pode-se dizer que a gestão de pessoas atualmente é de fundamental importância para as organizações, seja desempenhada em uma empresa pública ou privada. E embora a gestão de pessoas venha passando por mudanças e transformações, ela tem sido uma ferramenta essencial pela busca da excelência nas organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O presente capítulo irá mostrar quais os métodos e ferramentas utilizadas para o desenvolvimento deste estudo.

Método é “o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado” (HEGENBERG, 1976 apud LAKATOS; MARCONI, 1991, p.39).

O método utilizado para o desenvolvimento deste estudo foi o método monográfico. De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p.83) “o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.”.

#### 3.1 LOCAL DA PESQUISA OU LOCAL DO ESTUDO

O município de Juranda está localizado na Região centro ocidental do Estado Paraná. Segundo dados do IBGE de 2012, Juranda têm uma população média de 7.641 habitantes. Apesar de ser uma cidade de pequeno porte, e ser uma região onde predomina a agricultura, a cidade encontra-se em pleno desenvolvimento.

Este trabalho foi desenvolvido dentro do setor rodoviário e serviços públicos da prefeitura Municipal de Juranda. Foram pesquisados por meio de questionários, dados relacionados à motivação dos funcionários no período referente ao ano de 2012.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho foram utilizadas pesquisas do tipo exploratória e bibliográfica. A pesquisa exploratória “é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.” (GIL,

1999, p.43). Foi possível utilizar a pesquisa exploratória no presente trabalho devido ao fato do pesquisador se familiarizar com o assunto em estudo, e com base na pesquisa bibliográfica procurou proporcionar uma visão geral do tema abordado no trabalho.

Já a pesquisa bibliográfica de acordo com Gil (2002) é desenvolvida com base em livros, artigos científicos e outros, podendo proporcionar ao pesquisador inúmeras informações de uma forma mais ampla, sendo esta uma das principais vantagens que se tem ao realizar uma pesquisa bibliográfica. O estudo bibliográfico para o desenvolvimento deste trabalho foi realizado através de pesquisas em livros e artigos referentes ao tema.

Também foi utilizada para a elaboração deste trabalho, a pesquisa do tipo quantitativa que de acordo com Richardson (1999, p.70):

[...] como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dela por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Os dados quantitativos necessários para o desenvolvimento deste estudo foram obtidos por meio da pesquisa de campo.

Em relação aos aspectos metodológicos no que diz respeito à área da ciência pertencente, estão enquadrados como uma pesquisa empírica, pois consiste em produzir e analisar dados, procedendo sempre pela via fatural da realidade, oferece maior concretude nas argumentações sendo dependente do referencial teórico, facilitando a aproximação prática. Quanto sua natureza classifica como um resumo de assunto, pois, a uma análise e interpretação dos fatos e ideias, a utilização de metodologia adequada, bem como o enfoque do tema de um ponto de vista original.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

De acordo com Mattar (1998) a coleta de dados é a fase em que são efetuados os contatos, registrados os dados, é verificado o preenchimento dos instrumentos e, no entanto é imprescindível que as operações de coleta de dados

sejam planejadas e controladas o mais detalhadamente possível para que os dados coletados na pesquisa tenham alta qualidade para atingir os objetivos esperados.

Para a coleta de dados, foi realizada uma pesquisa de campo com funcionários públicos do setor rodoviário da prefeitura municipal de Juranda. Dos 42 funcionários que trabalham no setor apenas 35 aceitaram participar da pesquisa.

No setor rodoviário são desempenhadas diversas funções como: auxiliar de serviços gerais, motorista, operador de máquinas, auxiliar de operador de máquinas, mecânico, auxiliar de mecânico, auxiliar de manutenção predial, serviço de limpeza. Entre estes cargos todos são efetivos, porém existem outros cargos, os de chefia aqueles que são comissionados que não foram objeto da pesquisa.

A pesquisa foi realizada do dia 15 a 31 de outubro de 2012. Nesta pesquisa foram aplicados questionários semiestruturados com 24 questões objetivas divididas em quatro partes. A primeira parte do questionário se referia aos dados pessoais e foi formado por sete questões. A segunda parte do questionário foi formada por seis questões relacionadas à motivação e satisfação no trabalho. A terceira parte foi elaborada com 05 questões relacionadas ao tema liderança. E por fim, a última parte que foi relacionada ao tema qualidade de vida no trabalho era formada por seis questões. O questionário foi aplicado com o intuito de coletar informações necessárias para a análise da motivação dos funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita logo após o encerramento da coleta dos questionários. A análise foi feita com base nos percentuais que compõem os questionários que foram aplicados aos funcionários do setor rodoviário na pesquisa, sendo estes dados colocados na forma de gráficos para facilitar o entendimento. A ferramenta de auxílio para a construção dos gráficos foi o Microsoft Office Excel 2007.

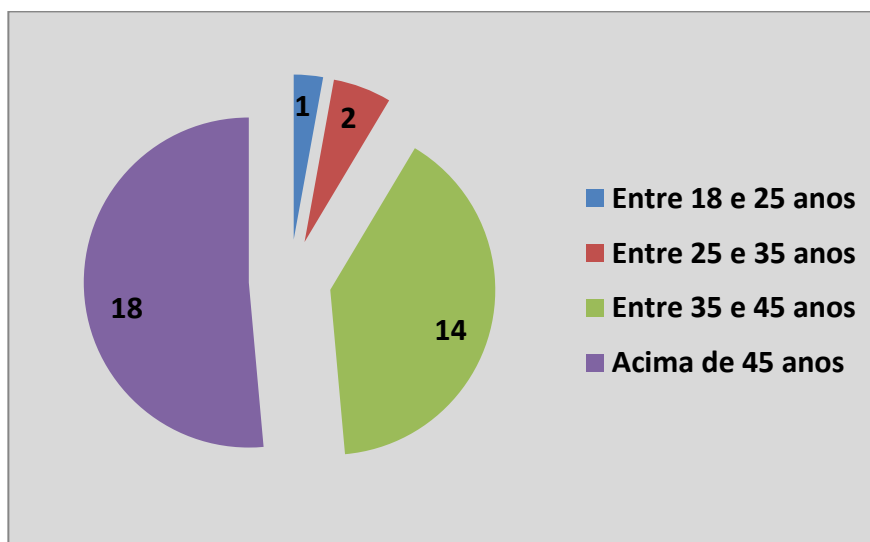
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo constam os resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada com os funcionários do setor rodoviário da prefeitura municipal de Juranda.

A primeira parte do questionário refere-se aos dados pessoais dos funcionários, sendo composto por 07 questionamentos.

O primeiro questionamento foi a respeito do sexo (masculino/feminino). Em relação ao sexo dos entrevistados, constata-se que há uma maior prevalência de indivíduos do sexo masculino, pois das 35 pessoas que participaram da pesquisa 32 são do sexo masculino e apenas 03 pessoas são do sexo feminino.

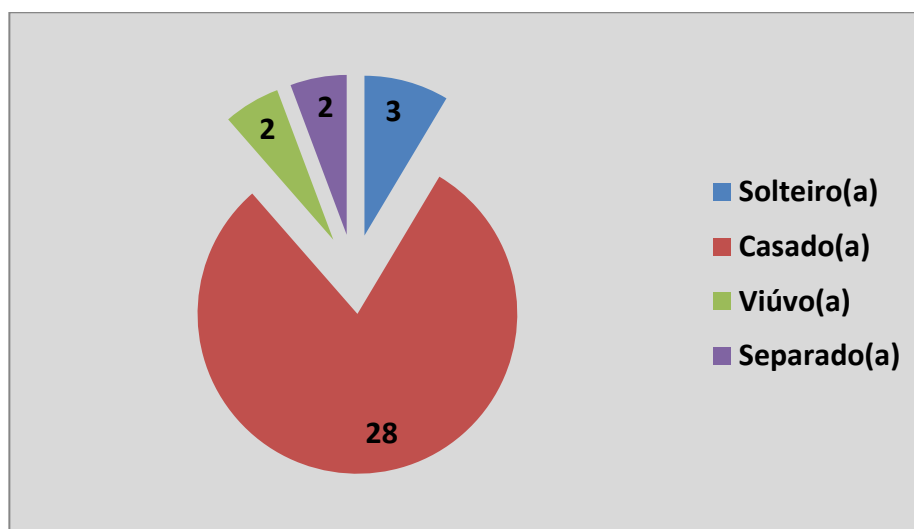
O segundo questionamento refere-se à idade dos funcionários. Em relação à idade funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda entrevistados, dentre as 35 que participaram 18 têm idade acima de 45 anos, 14 têm entre 35 e 45 anos, 02 pessoas têm entre 25 e 35 anos e apenas uma pessoa têm entre 18 e 25 anos como mostra o Gráfico 1.



**Gráfico 1 – Idade dos entrevistados**  
Fonte: Autoria própria (2012)

Portanto, que no que diz respeito à idade dos entrevistados, pode-se notar que a maioria dos funcionários que trabalham no setor rodoviário são pessoas com idade acima de 45 anos.

Em relação ao estado civil dos entrevistados exposto no terceiro questionamento, dos 35 que participaram 28 são casados, e 03 são solteiros, 02 são viúvos e 02 separados, como mostra o Gráfico 2.

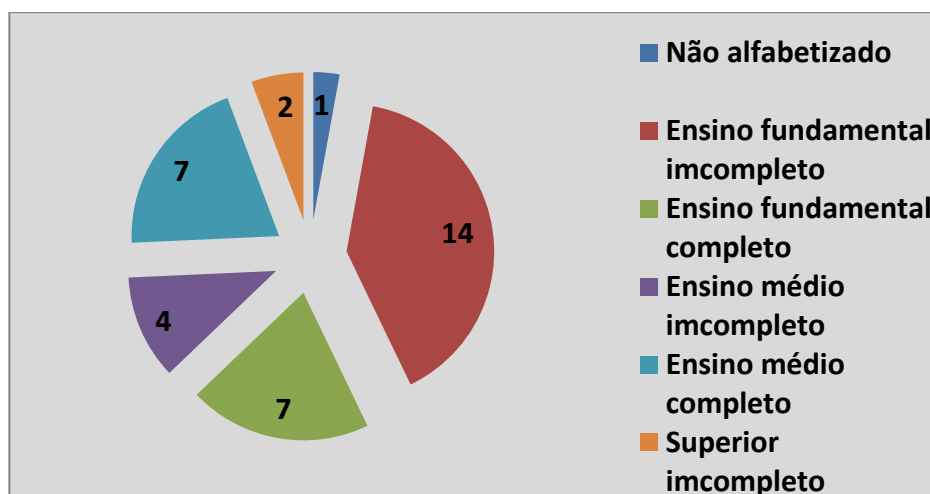


**Gráfico 2 – Estado civil dos entrevistados**

Fonte: Autoria própria (2012)

Pode-se perceber por meio deste gráfico que a maioria dos funcionários são casados. E, que as expectativas e responsabilidades de uma pessoa casada são diferentes de outros estados civis.

No quarto questionamento, buscou-se identificar o nível de escolaridade dos entrevistados. Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, houve uma variação nos resultados como mostra o Gráfico 3.



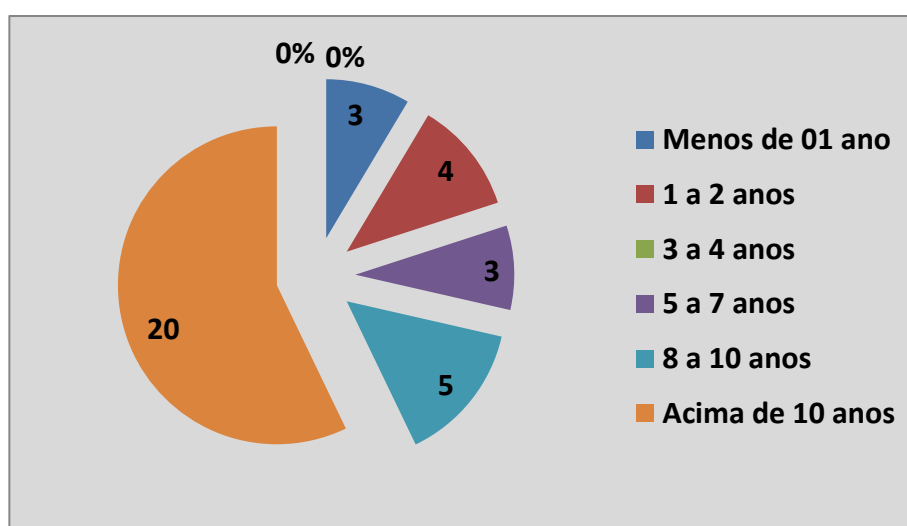
**Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos entrevistados**

Fonte: Autoria própria (2012).

Como se pode observar em relação ao total de colaboradores que participaram apenas 14 possuem o ensino fundamental incompleto e 04 possuem o ensino médio incompleto. Quanto ao percentual dos que possuem ensino médio e ensino fundamental completo são os mesmos correspondendo a um total de 07 pessoas. Dois dos participantes não concluíram o ensino superior. Nenhum dos entrevistados possuem especializações e uma pessoa não é alfabetizada e precisou da ajuda de uma pessoa para responder ao questionário da pesquisa.

Em relação ao questionamento quinto de que se gosta ou não do trabalho que exercem, dos entrevistados 33 pessoas responderam que gostam do trabalho que fazem em face de apenas 02 que disseram não gostar do trabalho que executam.

No que diz respeito ao tempo de serviço na instituição, objeto do questionamento sexto, 03 pessoas corresponde ao número de colaboradores que trabalham a menos de 01 ano no setor rodoviário da prefeitura de Juranda, 04 pessoas corresponde ao número de colaboradores que trabalham entre 1 a 2 anos. Três corresponde ao número de colaboradores que trabalham entre 5 a 7anos, 05 pessoas corresponde ao número de colaboradores que trabalham entre 8 a 10 anos. E 20 pessoas que participaram da pesquisa trabalham neste setor a mais de 10 anos, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4.



**Gráfico 4 – Tempo de serviço dos entrevistados na prefeitura.**

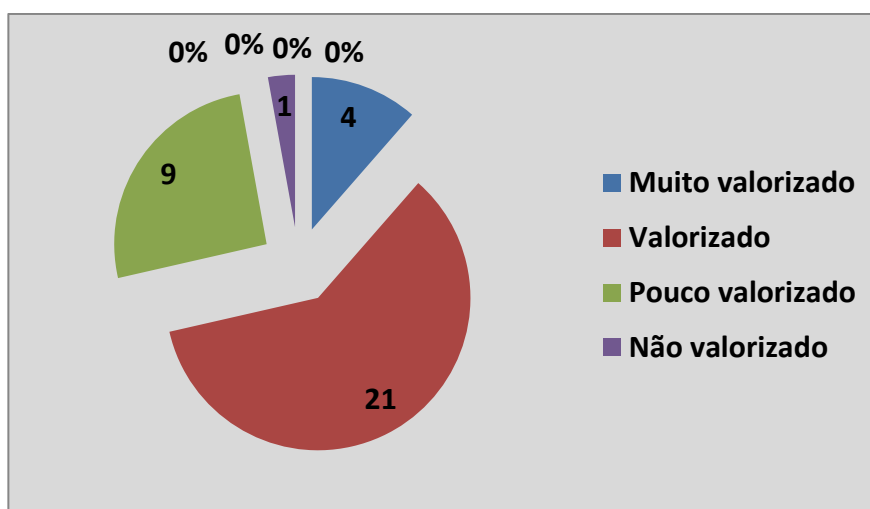
**Fonte:** Autoria própria (2012)

Assim, pode-se perceber que a maioria dos funcionários do setor está na instituição há muito tempo desempenhando tais funções, que suas atribuições não



lhes são desconhecidas e que possuem experiência no setor. Fator este que pode influenciar na satisfação ou não destes funcionários e que estes conhecem

No questionamento sétimo a respeito de que se sentem valorizados pela empresa em que trabalham, dos 35 que participaram 21 responderam que se sentem valorizados, 09 responderam que se sentem pouco valorizados, 04 responderam que se sentem muito valorizados e apenas 01 pessoa respondeu não se sentirem valorizados pela empresa, como indica o Gráfico 5.



**Gráfico 5 – Você se sente valorizado pela empresa em que trabalha?**

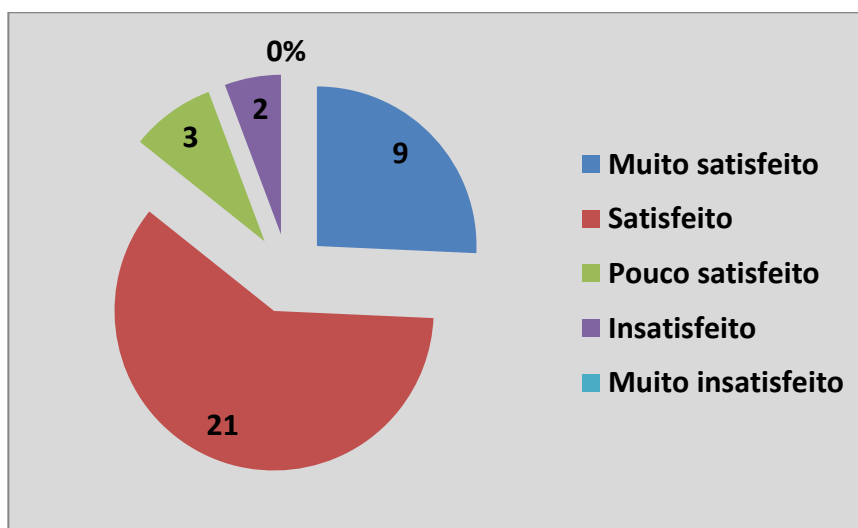
Fonte: Autoria própria (2012)

Por meio deste gráfico podemos perceber que na maioria os funcionários se sentem valorizados pela Prefeitura Municipal e que há descontentamento por parte de alguns funcionários em suas atividades. Fator este que pode impactar no desempenho de suas funções.

A segunda parte do questionário buscou identificar a motivação e satisfação no trabalho por parte dos funcionários por meio de alguns questionamentos.

No primeiro questionamento buscou-se identificar como os funcionários se sentem em relação à motivação e satisfação no trabalho, eles foram questionados como eles se sentem trabalhando no setor rodoviário. Dos 35 que participaram da pesquisa 21 responderam que se sentem satisfeitos trabalhando no setor rodoviário da prefeitura de Juranda. Nove responderam que se sentem muito satisfeitos trabalhando na prefeitura. Dos funcionários que participaram da pesquisa um total de 03 pessoas respondeu estar pouco satisfeitos e apenas 02 dos entrevistados

responderam estar insatisfeitos trabalhando na prefeitura e nenhum respondeu estar muito insatisfeito como indica o gráfico 6.

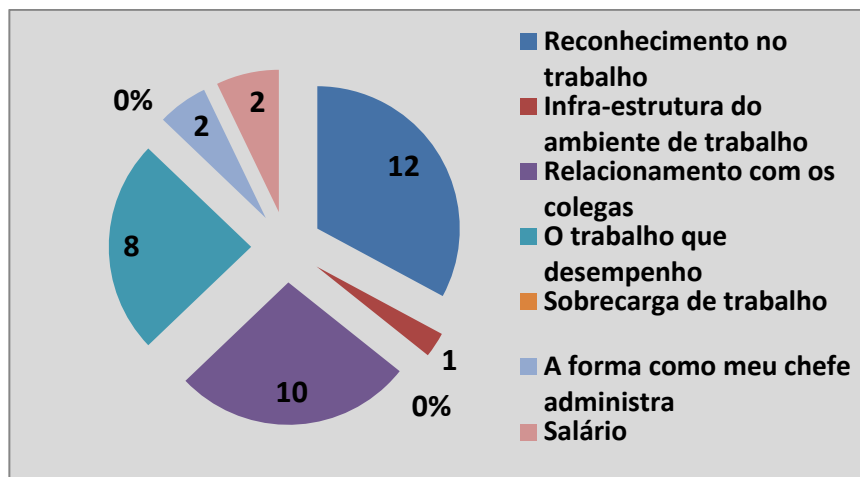


**Gráfico 6 – Satisfação com o aspecto geral da empresa**

Fonte: Autoria própria (2012)

Por meio do gráfico podemos perceber que a maioria dos funcionários do setor rodoviário se sente satisfeitos trabalhando na prefeitura e que há ainda pessoas que sentem insatisfeitas. Tal insatisfação pode impactar no comportamento destes funcionários no ambiente de trabalho e no desempenho de suas atividades cotidianas.

Sabendo que existem fatores motivacionais que podem contribuir para a satisfação ou insatisfação no trabalho, pedimos aos entrevistados, no segundo questionamento, que nomeassem em uma lista dois fatores que eles consideravam motivacionais e dois fatores que eles consideravam desmotivacionais. O gráfico 7, mostra os fatores que os funcionários classificaram como motivantes.

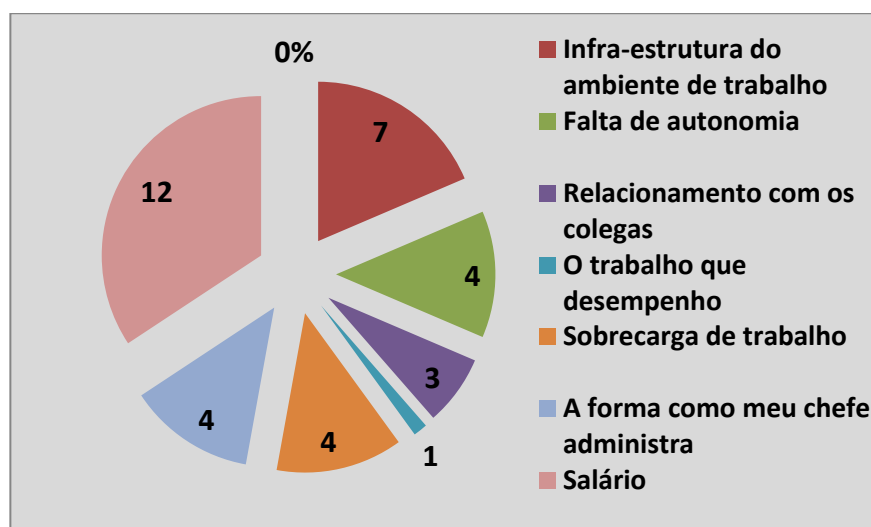


**Gráfico 7 – Fatores motivacionais no trabalho.**

Fonte: Autoria própria (2012)

Como podemos observar no gráfico acima, o fator que os funcionários consideraram mais motivante no trabalho correspondendo a um total de 12 pessoas foi o reconhecimento no trabalho. O segundo fator mais respondido correspondendo a um total de 10 pessoas foi o relacionamento com os colegas. Em terceiro lugar com 8 respostas, ficou o trabalho que eles desempenham. E na opinião de duas pessoas, o salário é considerado fator motivante. Também com duas respostas ficou a forma como o chefe administra e apenas uma pessoa considera a infraestrutura do ambiente de trabalho um fator que motiva.

O gráfico 8, mostra os fatores que os entrevistados classificaram como desmotivacionais no ambiente de trabalho.



**Gráfico 8 – Fatores desmotivacionais no trabalho.**

Fonte: Autoria própria (2012)

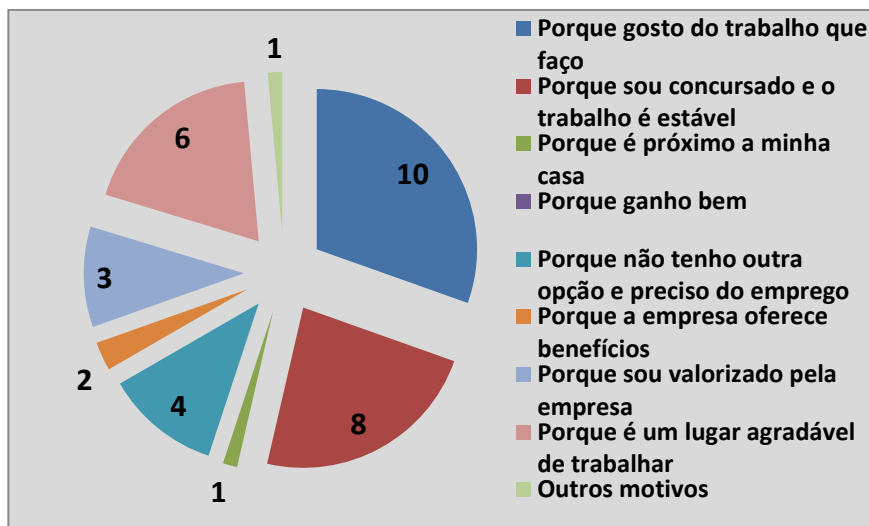
Como podemos observar, o fator que eles consideraram como desmotivante é o salário correspondendo a um total de 12 pessoas. Em seguida com um total de 07 pessoas classificaram a infraestrutura do ambiente de trabalho como fator desmotivante. Das 35 pessoas que participaram da pesquisa em relação aos fatores: falta de autonomia, a forma como o chefe administra e a sobrecarga no trabalho empatou com um total de quatro respostas cada. E um participante apenas classificou o trabalho que desempenham como fator desmotivante.

Confrontando estes dados com a teoria de Herzberg, pode-se dizer que embora aspectos de satisfação sejam considerados aspectos extrínsecos ao trabalho, e não sejam considerados motivacionais eles tem também a capacidade de desmotivar quando seu nível não é satisfatório, o que pode explicar o fato de alguns fatores serem classificados como motivantes e desmotivantes.

Deve-se levar também em consideração que cada participante da pesquisa analisou os fatores de acordo com o trabalho que executam e a realidade em que vivem. Como por exemplo, um indivíduo que é bem remunerado pode classificar o fator salário como motivacional. Situação diferente se o indivíduo é mal remunerado, pode classificar o salário como fator desmotivante.

Quanto ao item infraestrutura está relacionado ao ambiente de trabalho como: prédio, ferramentas e instrumentos de trabalho, suporte técnico, dentre outros. Conforme Luft (2000) a infraestrutura é tudo que se constitui a base necessária para uma organização. Portanto, trata-se do ambiente de trabalho, se é adequado ou não, se possui as ferramentas adequadas para a realização do trabalho que executam, pois não adianta ter pessoas capacitadas e não ter um lugar adequado ou as ferramentas necessárias para a realização do trabalho.

Após classificar os fatores motivacionais e desmotivacionais, no terceiro questionamento foi perguntado sobre qual o motivo que faz com que eles trabalhem na prefeitura. Observe o gráfico 9.

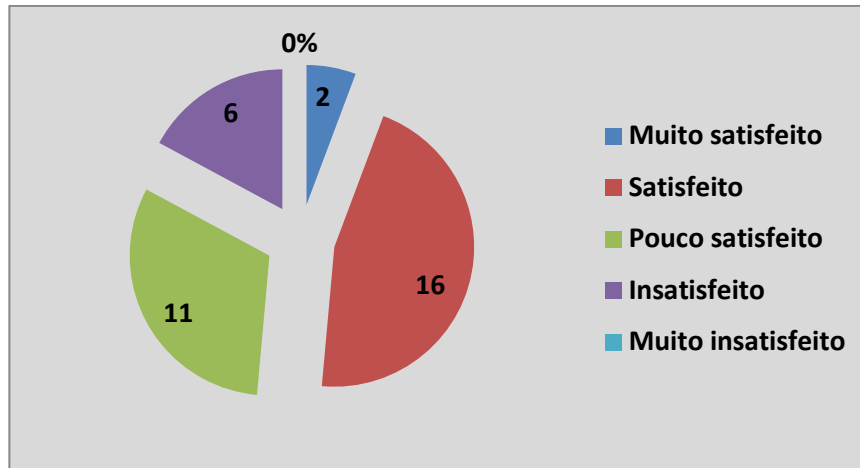


**Gráfico 9 – Motivos pelo qual trabalha na prefeitura.**

Fonte: Autoria própria (2012)

Dos 35 que responderam a pesquisa 10 responderam que trabalham na prefeitura porque gostam do trabalho que fazem. Oito responderam que trabalham na prefeitura porque é concursado e o trabalho é estável, 06 responderam que trabalham na prefeitura porque é um lugar agradável de trabalhar enquanto 04 responderam que trabalham na prefeitura porque não tem outra opção e precisam do emprego. Um total de três pessoas diz trabalhar na prefeitura porque é valorizado pela empresa, enquanto duas pessoas responderam que trabalham na prefeitura porque a mesma oferece benefícios. Apenas uma pessoa respondeu por que é próximo de sua casa e também apenas uma escolheu a opção outros motivos e disse que trabalha na prefeitura porque gosta de desenvolver um bom trabalho para a população.

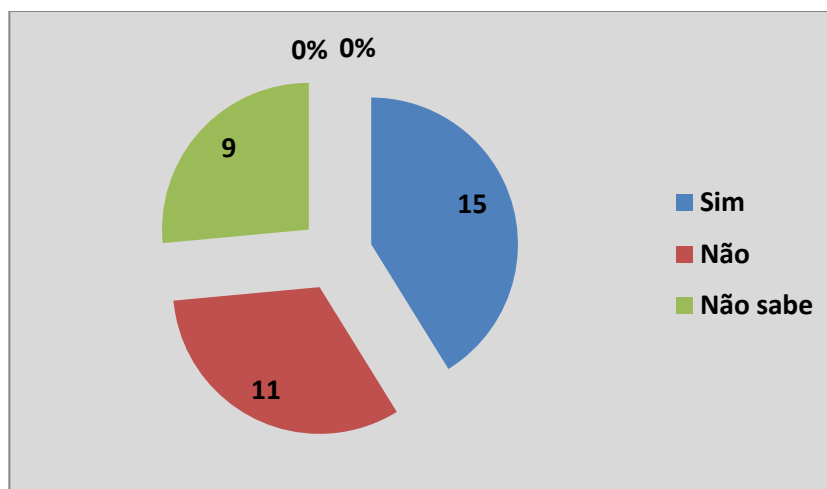
Sabendo dos principais motivos pelos quais os funcionários trabalham na prefeitura, os funcionários foram questionados se eles estão satisfeitos com seus salários. Como mostra o Gráfico 10 dos 35 que participaram da pesquisa 16 dos funcionários se sente satisfeitos, e 2 muito satisfeitos. Um total de 11 pessoas respondeu que estão pouco satisfeitas e 06 responderam que estão insatisfeitos.



**Gráfico 10 – Satisfação dos funcionários em relação ao salário**  
 Fonte: Autoria própria (2012)

Podemos perceber que a maioria dos funcionários está satisfeitos com o salário e que há grande insatisfação com este. Ainda, podemos observar que mesmo apresentando o maior percentual de pessoas satisfeitas com o salário que recebem, no gráfico 9 ninguém escolheu a opção que trabalha na prefeitura porque ganha bem, o que pode explicar uma grande parte de funcionários pouco satisfeitos e insatisfeitos.

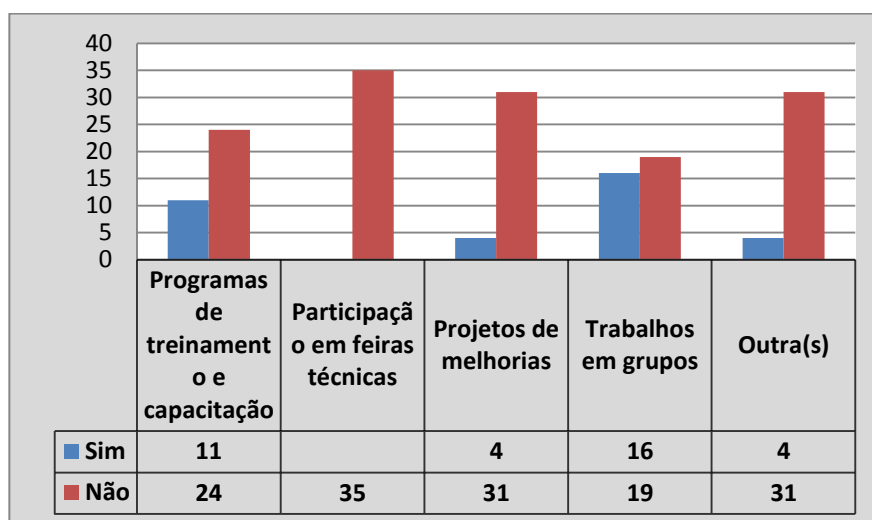
No questionamento quinto, perguntou-se se a empresa oferece benefícios ou remunerações, 15 pessoas responderam que a prefeitura oferece benefícios ou remunerações a seus funcionários, 11 pessoas responderam que a prefeitura não oferece benefícios ou remunerações, e 09 pessoas responderam não saber se a prefeitura oferece ou não alguma remuneração, como mostra o Gráfico 11.



**Gráfico 11 – A prefeitura oferece algum tipo de benefício?**  
 Fonte: Autoria própria (2012)

Pode-se então indicar que alguns funcionários nem sabem se recebem ou não benefícios, podendo haver então falhas na comunicação da empresa.

No sexto questionamento, buscou-se identificar a participação dos funcionários em algumas atividades relacionados às suas funções. Questionando sobre motivação e satisfação no trabalho os funcionários foram questionados se nos últimos três anos participaram de algum treinamento ou atividade. O Gráfico 12 apresenta o resultado desta questão.



**Gráfico 12 – Você participou de algum treinamento nos últimos três anos?**

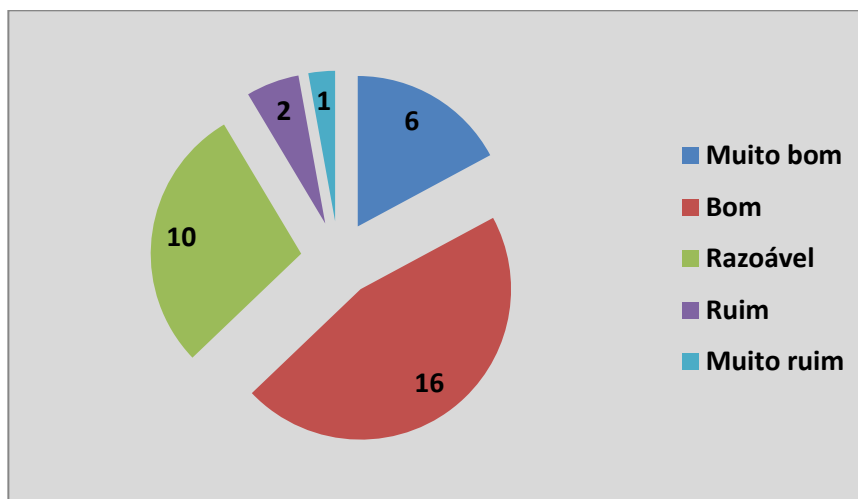
**Fonte:** Autoria própria (2012)

Em relação à participação em programas de treinamento e capacitação pode notar que 11 pessoas das entrevistadas participaram deste tipo de atividade nos últimos três anos e 24 pessoas não participaram. Quanto à participação em feiras técnicas como podemos observar no gráfico 12, nenhum dos entrevistados participou deste tipo de atividade. Quanto a projetos de melhorias apenas 04 pessoas participaram contra 31 que não participaram. Em relação aos trabalhos em grupo 19 pessoas participaram e 16 pessoas não participaram.

Em relação a outros tipos de atividades, 31 pessoas não participaram de nenhuma outra atividade e 04 pessoas participaram. Podemos notar que a quantidade de pessoas que não participaram de algumas atividades é bem maior das que participaram. Das pessoas que disseram ter participado de outras atividades, citaram as atividades de treinamento de máquinas, corte de grama, recapeamento de asfalto e reuniões.

Na terceira parte do questionário buscou-se identificar aspectos de liderança no setor rodoviário por meio de 05 questionamentos.

No primeiro questionamento, buscando saber como funciona a liderança neste setor, os entrevistados foram questionados como eles classificariam o relacionamento de seu chefe com os funcionários. O gráfico 13 mostra o resultado desta questão.

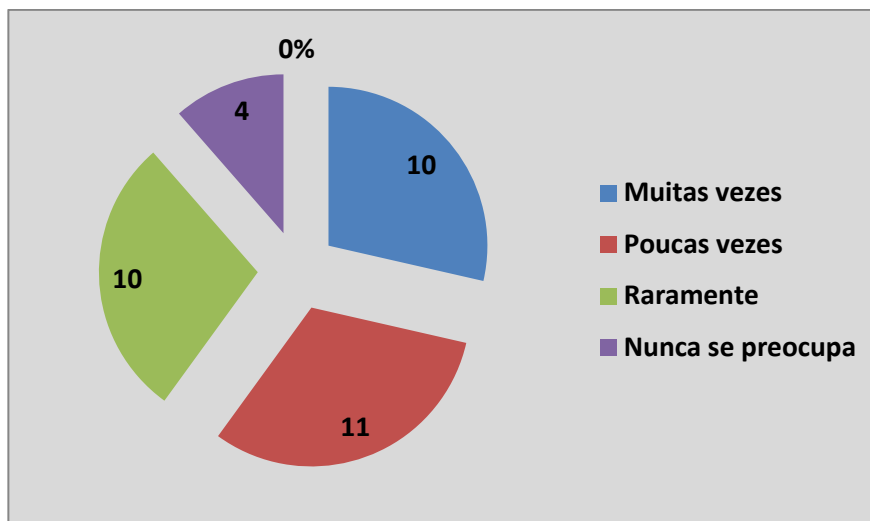


**Gráfico 13 - Classifique o relacionamento de seu chefe com os funcionários**  
Fonte: Autoria própria (2012)

Dos 35 entrevistados, 06 classificaram a relação do chefe do setor com seus funcionários como muito bom, 16 classificou como bom, 10 dos pesquisados como razoáveis, como ruins apenas 02 e uma ficaram com a alternativa muito ruim.

Quando questionados, se o chefe do setor aceita sugestões de funcionários para mudanças no trabalho, objeto do segundo questionamento, 10 dos entrevistados responderam que muitas vezes o chefe aceita sugestões, 11 responderam que poucas vezes o chefe aceita sugestões, 10 responderam que raramente ele aceita sugestões e 04 responderam que seu chefe nunca se preocupa se os funcionários propõem sugestões de melhorias. Para facilitar melhor o entendimento o Gráfico 14, mostra o resultado desta questão.



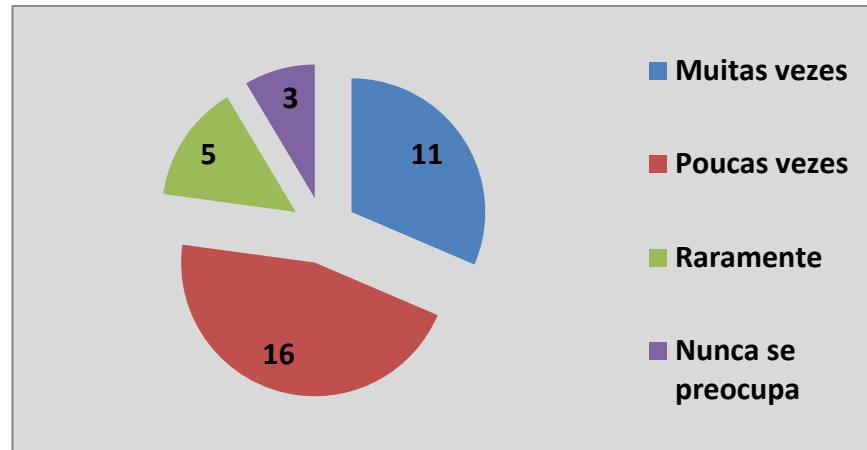


**Gráfico 14 – Seu chefe aceita sugestões de funcionários no trabalho?**

Fonte: Autoria própria (2012)

Assim, percebe-se que há dificuldade de comunicação por parte do chefe e dos funcionários, já que dos entrevistados alguns responderam que o chefe aceita e outros responderam que não aceita sugestão. O que pode ocorrer são conflitos internos entre os funcionários. Tal informação está relacionada à motivação e satisfação no ambiente de trabalho, já que conforme descrito em questionamentos anteriores à falta de autonomia e relacionamento são fatores motivantes e desmotivantes.

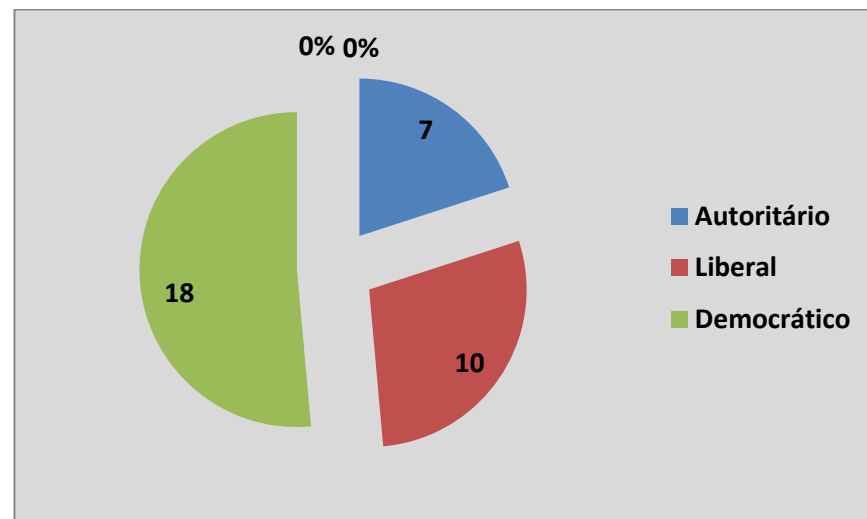
No questionamento terceiro de quando se o chefe se preocupa com a satisfação de seus funcionários, obteve-se o seguinte resultado: dos 35 entrevistados, 11 pessoas responderam que muitas vezes seu chefe se preocupa com a satisfação de seus colaboradores, 16 responderam que seu chefe poucas vezes se preocupa com a satisfação de seus funcionários, 05 pessoas responderam que seu chefe raramente se preocupa com a satisfação de seus colaboradores e 03 pessoas responderam que seu chefe nunca se preocupa com a satisfação de seus funcionários, conforme indica os gráficos 15.



**Gráfico 15 – O seu chefe se preocupa com a satisfação de seus empregados?**  
**Fonte:** Autoria própria (2012)

Tal gráfico permite identificar que há problemas de comunicação e conflitos de relacionamento entre o chefe e alguns funcionários. Tal situação possibilita a satisfação e insatisfação dos funcionários como pode ser verificado em questionamentos anteriores que foi citado como fatores motivantes e desmotivantes o relacionamento com os colegas e pode impactar no desempenho das atividades.

No quarto questionamento foi avaliado como cada funcionário avalia seu chefe. O resultado deste questionamento pode ser avaliado por meio do Gráfico 16.



**Gráfico 16 – Como você avalia seu chefe?**  
**Fonte:** Autoria própria (2012)

Questionados sobre como eles avaliam seu chefe, dos 35 funcionários que participaram da pesquisa, 07 classificaram seu chefe como democrático, 10 classificaram como liberal e 18 como autoritário.

Embora a maioria dos entrevistados avaliasse seu chefe como democrático, quando questionados se seu chefe aceita sugestões, o resultado da pesquisa demonstra um panorama contraditório, pois, somadas as respostas 25 pessoas afirmaram que, a chefia poucas vezes, raramente e nunca aceita sugestões, como demonstra o gráfico 14.

Tal situação contraditória pode ser decorrente do medo do funcionário em demonstrar o que pensa sobre a forma de administrar do chefe e por considerar que nenhum chefe gosta de ser tarjado de chefe autoritário. Mas não está errado em manter uma postura autoritária, pois, dependendo da situação pode adotar um determinado estilo de liderança. Se tratando do Departamento De serviços Públicos e Rodoviário, essa postura pode ser utilizada perfeitamente uma vez que as atividades desempenhadas pelo setor como exemplos: limpeza das vias públicas, bueiros, boca de lobo, serviço de podas de arvores são atividades favoráveis à adoção desse tipo de liderança, podemos destacar a Teoria X que se encaixa perfeitamente a essa situação. Segundo Ribeiro "(...) a Teoria X visa que as pessoas façam exatamente o que a empresa espera delas, independentemente de seus objetivos pessoais: o importante é o objetivo da empresa". (RIBEIRO, 2005, p.73).

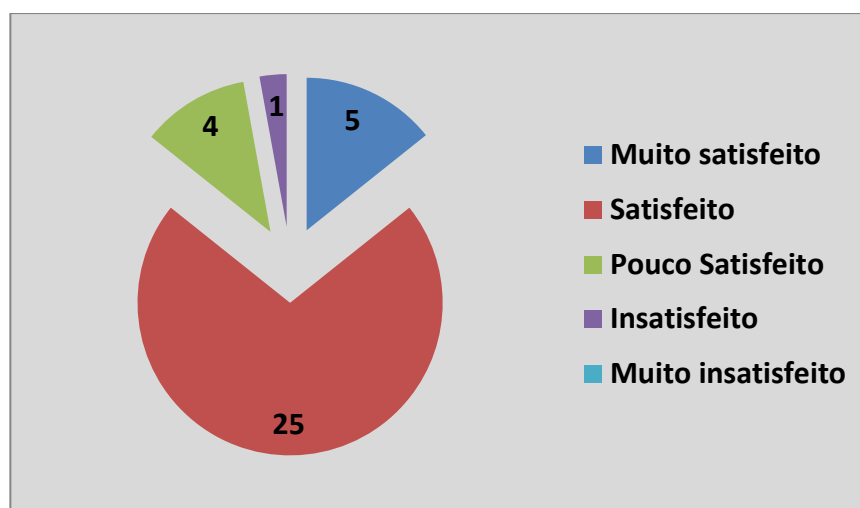
No quinto questionamento, em busca de saber se há uma alta rotatividade de funcionários no setor rodoviários, os funcionários foram questionados se do tempo em que eles trabalham na prefeitura se o responsável pelo setor rodoviário é o mesmo responsável ou se existe uma troca constante de funcionários. Na pesquisa 31 pessoas responderam que há trocas constantes de chefes deste setor, contra apenas 04 pessoas que responderam que desde quando está na empresa é o mesmo responsável pelo setor.

Na quarta parte do trabalho visando a importância da se ter uma boa qualidade de vida no trabalho, buscou-se através da pesquisa saber como está a qualidade de vida dos funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda. Para este foi realizado 5 questionamentos.

No primeiro questionamento, foi perguntado se a prefeitura é um bom lugar para trabalhar, 34 pessoas responderam que a prefeitura é sim um bom lugar para se trabalhar contra apenas uma pessoa que respondeu que a prefeitura não é um bom lugar para se trabalhar.

Já no segundo questionamento, foi questionado se os funcionários estão satisfeitos com seu ambiente de trabalho, obteve-se o seguinte resultado. Um total

de 25 pessoas entre os 35 entrevistados disseram estar satisfeitos com o ambiente de trabalho, 05 pessoas disseram estar muito satisfeitos, 04 disseram estar pouco satisfeitos e 01 pessoa disse estar insatisfeita. Nenhum dos entrevistados diz estar muito insatisfeito com o ambiente organizacional, conforme se pode observar no gráfico a seguir.

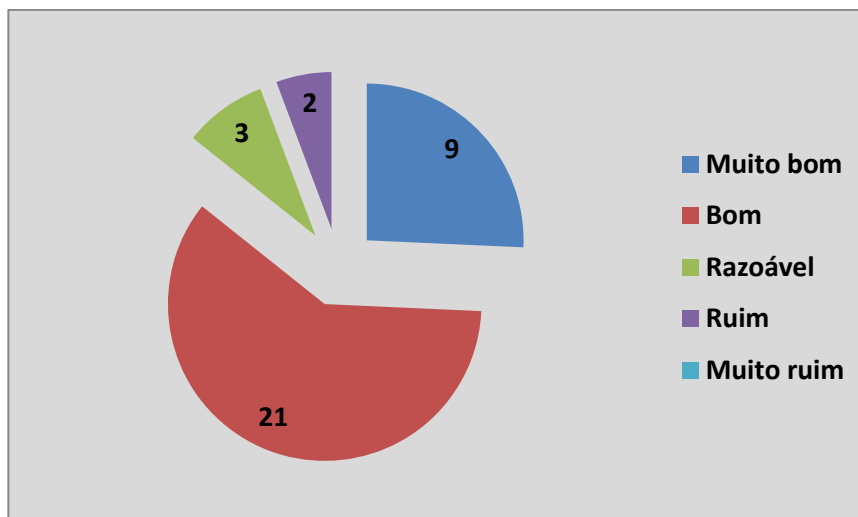


**Gráfico 17 – Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho?**

**Fonte:** Autoria própria (2012)

Assim, por meio deste gráfico percebe-se que a grande maioria dos entrevistados está satisfeitos com o ambiente de trabalho, mas ainda há funcionário que respondeu que está pouco satisfeito e insatisfeito. Tal situação requer identificação da insatisfação já que tal fator pode impactar seu desempenho nas atividades e causar conflitos entre os funcionários.

No terceiro questionamento, em relação ao relacionamento entre os colegas de trabalho o Gráfico 18, mostra que 21 pessoas entre as 35 entrevistadas dizem ter um bom relacionamento com seus colegas, 09 dizem ter um relacionamento muito bom, contra 03 que dizem ter um relacionamento razoável, e duas dizem ter um relacionamento ruim.

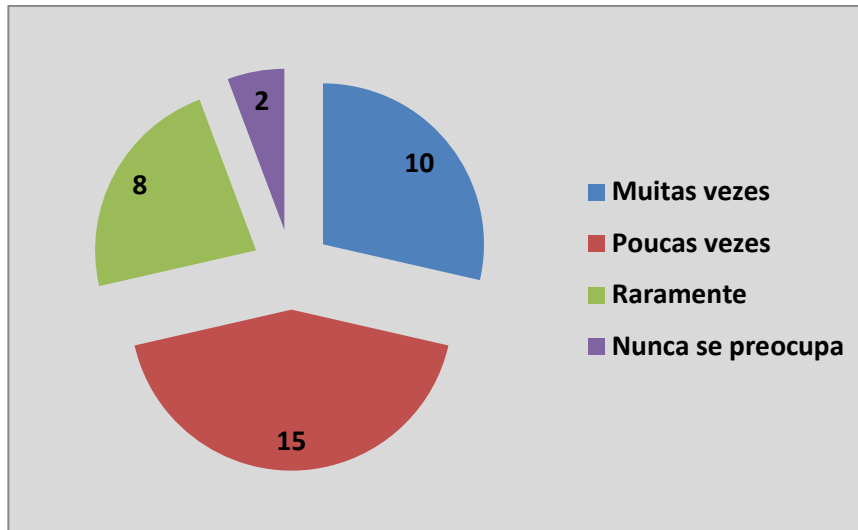


**Gráfico 18 – Como considera o relacionamento entre você e seus colegas?**  
Fonte: Autoria própria (2012)

Assim, por meio deste gráfico percebemos que há um bom relacionamento entre os funcionários. Mas ainda devem-se considerar os funcionários que responderam que a forma de relacionamento é ruim, para identificar quais fatores classifica o relacionamento ruim ou pelo menos quais as dificuldades de relacionamentos encontradas.

Segundo Maslow (1943) apud Chiavenatto (2004) na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. Isto pode indicar que a maioria dos entrevistados tem um bom relacionamento com seus colegas em busca de suprir suas necessidades sociais, além disso, ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho é um ponto positivo para a empresa, pois contribui para o seu desenvolvimento e crescimento.

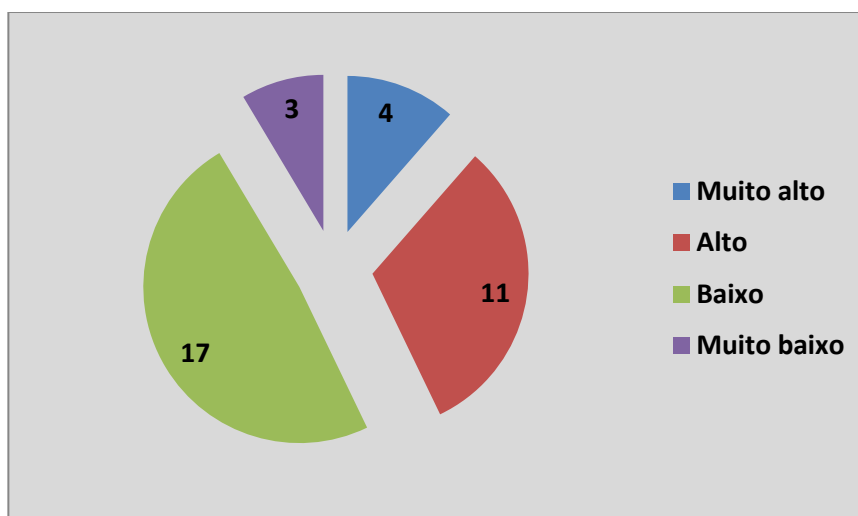
No quarto questionamento, quando perguntados se a organização se preocupa em saber as opiniões ou sugestões de seus colaboradores obteve-se o seguinte resultado. Conforme mostra o gráfico 19, quinze pessoas responderam que a prefeitura se preocupa poucas vezes com sugestões e opiniões de seus funcionários, 10 pessoas disseram que a prefeitura se preocupa muitas vezes, 08 disseram que a prefeitura raramente se preocupa e apenas duas pessoas disseram que a prefeitura nunca se preocupa com a opinião de seus colaboradores.



**Gráfico 19 – A organização se preocupa com a opinião de seus funcionários?**  
**Fonte:** Autoria própria (2012)

Por meio deste gráfico percebemos que os funcionários acreditam que a Prefeitura Municipal poucas vezes se preocupa com as sugestões dos funcionários. Tal fator pode impactar o relacionamento entre os gestores municipais, os chefes de setores e os funcionários e conseqüentemente impactam o desempenho das atividades no setor rodoviário e conseqüentemente pode afetar a população na prestação de serviços públicos.

No questionamento quarto, visto que atualmente o estresse é um fator que tem afetado a qualidade de vida no trabalho, foi pedido aos funcionários que participaram da pesquisa que classificassem o nível de estresse em seu ambiente de trabalho, como mostra o Gráfico 20.



**Gráfico 20 – Qual o nível de estresse em seu ambiente de trabalho?**  
**Fonte:** Autoria própria (2012).

Um total de 17 pessoas disseram que o nível de estresse em seu ambiente é baixo, 11 pessoas disseram ser alto, o que pode ser preocupante, pois o estresse pode prejudicar um bom desempenho no trabalho. Um total de 04 pessoas disseram que o nível de estresse é muito alto e 03 pessoas disseram que o nível de estresse é muito baixo. Assim, vale lembrar que o setor rodoviário é um setor em que a mão-de-obra braçal é preponderante nas atividades, e que o nível de stress é mais preponderante em atividades administrativas e burocráticas.

No questionamento quinto, quando questionados se gostaria de trabalhar em outra empresa, um percentual de 27 pessoas respondeu que não gostaria de trabalhar em outra instituição, o que pode indicar que a maior parte dos funcionários está feliz com o emprego que tem e podem juntos contribuir para o alcance dos objetivos da organização. Um total de 08 pessoas respondeu que gostariam de trabalhar em outra instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar os fatores motivacionais para os funcionários públicos efetivos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda.

Com base na pesquisa que foi realizada com os funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda, pode-se dizer de uma forma geral que a maior parte dos funcionários, está satisfeito e motivado com o trabalho que executam.

Percebe-se que as atividades desempenhadas pelo setor são exclusivamente executadas por funcionário do sexo masculino, tal fato é decorrente de que as atividades exige um grau de esforço físico maior, fazendo com que as mulheres optem em trabalhar em serviços mais leves.

Nota-se também que a maioria dos funcionários é formada por pessoas mais experientes, sendo que mais da metade dos entrevistados, um total de 14 funcionários têm acima de 45 anos o que representa 51% dos entrevistados e 28 funcionários são casado o que representa 80% dos entrevistados. A maior parte dos entrevistados gosta do trabalho que executam o que pode contribuir para um bom desempenho do trabalho.

Quanto ao grau de escolaridade, nenhum dos entrevistados possui especializações ou ensino superior completo, dos pesquisados 14 funcionários, ou seja, a maior parte dos funcionários possui apenas o ensino fundamental incompleto e a maioria um total de 20 funcionários está a mais de 10 anos na empresa.

Embora a maioria dos funcionários afirmarem que estão satisfeitos com seus salários, se somarmos os poucos satisfeitos com os não satisfeitos teríamos um total de 17 funcionários, contra 18 que se dizem satisfeito e muito satisfeito, ou seja, as opiniões estão divididas. O salário também foi classificado pelos funcionários como principal fator desmotivante 12 pessoas no total. Em segundo lugar com 7 votos correspondendo a 19% classificaram a infraestrutura no ambiente de trabalho como fator desmotivante.

Já como fatores motivante, em primeiro lugar 12 funcionários classificaram o reconhecimento no trabalho, o que pode indicar que a valorização da pessoa dentro de uma empresa seja ela, público ou privado, faz toda a diferença. O reconhecimento no trabalho foi colocado no sentido de valorização simbólica, de reconhecer quem exerce o seu trabalho de forma eficiente.



## 6 CONCLUSÃO

Conclui-se ao término da elaboração deste trabalho monográfico, que em relação aos objetivos específicos propostos no início do estudo, foram todos respondidos.

No primeiro objetivo buscou-se identificar o perfil dos funcionários que trabalham no setor rodoviário da Prefeitura de Juranda. No entanto com base nos dados da pesquisa identificou-se que os funcionários que trabalham no setor em estudo, é a maior parte do sexo masculino, casados, idade acima de 45 anos, com ensino fundamental incompleto e trabalham na empresa há mais de 10 anos.

No segundo objetivo específico buscou-se identificar e analisar os principais fatores que influenciam na motivação e na desmotivação dos funcionários públicos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda. Pode-se perceber através da pesquisa realizada que em relação aos fatores de motivação apresentados pelos colaboradores que aceitaram participar da pesquisa, com 12 respostas em primeiro lugar está o reconhecimento no trabalho, em segundo lugar com 10 participações está o relacionamento com os colegas, em terceiro lugar com 08 respostas está o trabalho que eles desempenham e empatados com 02 opiniões estão o salário, e seguida à forma como o chefe administra e por último com uma participação está a infraestrutura do ambiente de trabalho.

Quanto aos fatores de desmotivação apresentados pelos funcionários temos em primeiro lugar o salário na opinião de 12 funcionários, em segundo lugar com 07 participações está à infraestrutura do ambiente de trabalho. A falta de autonomia, à forma como o chefe administra e a sobrecarga no trabalho empatou com um percentual de 04 respostas e por último com apenas uma resposta ficou o trabalho que desempenham.

Entre todos os fatores apresentados destaca-se o salário. Em relação a esse item, a pesquisa mostrou que mesmo que o percentual dos que estão satisfeitos com o salário seja maior, quando os colaboradores foram questionados sobre fatores que eles classificam como desmotivantes, o salário ficou em primeiro lugar com 12 respostas do total. Uma hipótese que pode explicar essa contradição é que a maioria dos funcionários não está realmente satisfeito com seu salário e que apesar de ter-se garantido total anonimato aos colaboradores que participaram da

pesquisa, algumas pessoas podem ter escolhido a opção “satisfeita” por medo de serem prejudicados.

Analisando estes resultados com base na teoria de Maslow, pode-se dizer que o salário pode ter ficado como maior fator desmotivante, pois os funcionários podem ter suprido suas necessidades básicas e agora sentem a necessidade de ser prestigiado, de poder e status, para se sentir realizados na carreira profissional. Quanto à infraestrutura, a pesquisa identificou que os funcionários não estão satisfeitos, pois não possuem instalações adequadas de trabalho, itens de segurança, ferramentas e equipamentos adequados que melhorem as condições de trabalho.

A pesquisa mostra que a maior parte dos colaboradores se sentem valorizados pela empresa, tem um bom relacionamento com seu chefe e com os colegas de trabalho, fator importante para a organização, já que um mau relacionamento no ambiente de trabalho além de causar desmotivação, pode prejudicar a produtividade.

Tendo como último objetivo, propor sugestões que possibilitem aumentar o nível de motivação dos funcionários públicos do setor rodoviário da Prefeitura de Juranda, e observando que são poucos os funcionários que participaram de treinamentos nos últimos três anos, recomenda-se que a prefeitura invista mais em seus colaboradores. Sugere-se que a prefeitura realize cursos técnicos de capacitação e palestras motivacionais com o intuito de promover uma interação entre seus funcionários e que estude a possibilidade de corrigir a defasagem salarial que se estabeleceu pela falta de reajuste em anos anteriores, nesse caso, o mais adequado é estabelecer um plano de carreira que incentive através de avanços na tabela salarial aos funcionários que busque através de cursos capacitarem-se profissionalmente.

Recomenda-se também que antes de iniciar as atividades diárias, os funcionários poderiam se reunir no pátio da prefeitura para juntos fazerem com o auxílio de um profissional, uma ginástica laboral. Além de relaxar, e aliviar o estresse é uma forma de ajudar a começar o dia de bem com a vida, mais motivados. Para isso a empresa não teria custo algum, visto que a prefeitura tem professores de educação física que poderiam ajudar nesta tarefa.

No entanto, pode-se dizer que os resultados desta pesquisa foram satisfatórios, tendo em vista que se conseguiu dar resposta á questão de partida e aos objetivos do trabalho.

Por fim, ao encerrar essa pesquisa sente-se grande satisfação em ter estudado a motivação dos funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda, pois este estudo foi de grande importância não somente para a empresa que poderá utilizá-lo para seu desenvolvimento e crescimento, mas também para autor pós-graduando que teve a oportunidade de poder adquirir um melhor conhecimento prático sobre o tema em um contexto real.

## REFERÊNCIAS

AVELAR, João Marcos Borges. **Introdução á qualidade total e gerência de pessoas:** uma visão integrada. 1. ed. Londrina: Ed. UEL,2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração.** 5. ed.São Paulo: Makron Books,1997.

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

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed.Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas,2002.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 7. ed. São Paulo: Atlas,2007.

GUIMARÃES,Dayan Adionel. Como funcionam a Motivação e a Liderança em Organizações Burocratizadas? Revista Científica da FAE,2000.p.1-14.Disponível em: < [www.inatel.br/docentes/dayan/Publications/Fai\\_01.pdf](http://www.inatel.br/docentes/dayan/Publications/Fai_01.pdf)> Acesso: 12 de out.2012.

IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Caderno Estatístico município de Juranda 2012.** Disponível em:<[HTTP://www.ipardes.gov.br/cadernos/montapdf.ph?Municipio=87355&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/cadernos/montapdf.ph?Municipio=87355&btOk=ok)> Acesso em: 08.nov. 2012.

IBGE.Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 08.nov. 2012.

LACOMBE, Francisco Jose Masset.HEILBORN,Luis José. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed .São Paulo:Atlas,2008.

LUFT, Celso Pedro. Minidicionário Luft. São Paulo: Ática, 2000.

MAIA, Francisco Sergio Nobre; PINTO, Maria Vanda Lima. **Disfunções burocráticas em gestão de pessoas**. 2007. Trabalho de conclusão de curso Pós Graduação em Gestão de Pessoas. Disponível em: < <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055758.PDF>> Acesso: 13 de out.2012.

MATTAR, Fauze Najib.**Pesquisa de Marketing**.2.ed.São Paulo:Atlas,1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana á revolução digital. 6.ed. São Paulo:Atlas,2011.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 26. ed. São Paulo: Atlas,2010.

MORIN, Estelle M; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. 2.ed.São Paulo: Atlas,2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. 2.ed.São Paulo :Saraiva, 2010.

PEREIRA, José Matias. **Curso de Administração Pública**:foco nas instituições e ações governamentais.3.ed.São Paulo: Atlas,2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**.1.ed.São Paulo: Saraiva,2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed.São Paulo:Atlas,1999.

SALM, José Francisco; MENEGASSO, Maria Ester. Os modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**.v.11,n.25,p.97-120,set/dez 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9.ed.São Paulo: Atlas,2010.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Modelo do questionário Semi-estruturado aplicado aos funcionários do setor rodoviário da prefeitura de Juranda.

# PESQUISA DE CAMPO

## QUESTIONÁRIO

**OBS:** *Este questionário enquadra-se no campo do trabalho monográfico, nomeado motivação dos funcionários públicos da Prefeitura de Juranda, como requisito parcial a obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Ensino de Ciências da Universidade Tecnológica Federal do Paraná-UTFPR. O estudo será realizado com funcionários que trabalham no setor rodoviário. Agradeço sua colaboração no preenchimento deste questionário e garanto total anonimato.*

JURANDA-PR  
2012

## DADOS PESSOAIS

Nas perguntas abaixo, assinale com um (X), a alternativa que melhor se adéqua a seu caso.

1) SEXO ?

- a) masculino
- b) feminino

2) QUAL SUA IDADE?

- a) entre 18 e 25 anos
- b) entre 25 e 35 anos
- c) entre 35 e 45 anos
- d) acima de 45 anos.

3)QUAL SEU ESTADO CIVIL?

- a) solteiro(a)
- b) casado(a)
- c) viúvo(a)
- d) separado(a)

4)QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?

- a) Não alfabetizado
- b) Ensino fundamental incompleto
- c) Ensino fundamental completo
- d) Ensino médio incompleto
- e) Ensino médio completo
- f) Superior incompleto
- g) Superior completo
- h) Especializações.

5) GOSTA DO SEU TRABALHO?

- a) Sim
- b) Não



6) HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ ESTA NESTE EMPREGO?

- a) Menos de 01 ano
- b) 1 a 2 anos
- c) 3 a 4 anos
- d) 5 a 7 anos
- e) 8 a 10 anos
- f) Acima de 10 anos

7) VOCÊ SE SENTE VALORIZADO PELA EMPRESA EM QUE TRABALHA?

- a) Muito valorizado
- b) Valorizado
- c) Pouco valorizado
- d) Não valorizado

### **MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Na pergunta abaixo, assinale com um **(X)**, a alternativa que melhor se adéqua a seu caso.

1) COMO VOCÊ SE SENTE TRABALHANDO NA PREFEITURA?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Muito insatisfeito

2) ASSINALE COM UM **(X)** NA TABELA ABAIXO, DOIS FATORES QUE SEJAM MOTIVANTES E DOIS FATORES QUE SEJAM DESMOTIVANTES PRA VOCÊ.

<b>FATORES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS</b>	<b>MOTIVANTE</b>	<b>DESMOTIVANTE</b>
<b>Reconhecimento no trabalho</b>		
<b>Infra-estrutura do ambiente de trabalho.</b>		
<b>Falta de autonomia</b>		
<b>Relacionamento com os colegas</b>		
<b>O trabalho que desempenho</b>		
<b>Sobrecarga de trabalho</b>		
<b>A forma como meu chefe administra</b>		
<b>Salário</b>		

3) ASSINALE COM UM (X) NA TABELA ABAIXO DOIS MOTIVOS PELO QUAL VOCÊ TRABALHA NA PREFEITURA.

<b>1- Porque gosto do trabalho que faço</b>	
<b>2- Porque sou concursado e o trabalho é estável</b>	
<b>3- Porque é próximo a minha casa</b>	
<b>4- Porque ganho bem</b>	
<b>5- Porque não tenho outra opção, e preciso do emprego</b>	
<b>6- Porque a empresa oferece benefícios</b>	
<b>7- Porque sou valorizado pela empresa</b>	
<b>8- Porque é um lugar agradável de trabalhar</b>	
<b>9- Outros motivos</b>	

CASO ESCOLHA A OPÇÃO 9 – DESCREVA O MOTIVO NA LINHA ABAIXO:

\_\_\_\_\_

4) VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SEU SALÁRIO?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Muito insatisfeito

5) A EMPRESA OFERECE BENEFÍCIOS OU REMUNERAÇÕES PARA SEUS FUNCIONÁRIOS?

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei

6) NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS VOCÊ PARTICIPOU DAS SEGUINTE ATIVIDADES:

<b>Atividade</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
<b>1-Programas de treinamento e capacitação</b>		
<b>2-Participação em feiras técnicas</b>		
<b>3-Projetos de melhorias (de produtos, processos outros)</b>		
<b>4-Trabalhos em grupo</b>		
<b>5- Outra(s)</b>		

CASO ESCOLHA A OPÇÃO 5 – DESCREVA QUAL OU QUAIS ATIVIDADES QUE VOCÊ PARTICIPOU NA LINHA ABAIXO:

---

### LIDERANÇA

Nas perguntas abaixo, assinale com um **(X)**, a alternativa que melhor se adéqua a seu caso.

1) COMO VOCÊ CLASSIFICA O RELACIONAMENTO DO SEU CHEFE COM OS FUNCIONÁRIOS?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Muito ruim

2) O SEU CHEFE ACEITA SUGESTÕES DE FUNCIONÁRIOS PARA MUDANÇAS NO TRABALHO?

- a) Muitas vezes
- b) Poucas vezes
- c) Raramente
- d) Nunca se preocupa

3) O SEU CHEFE SE PREOCUPA COM A SATISFAÇÃO DE SEUS FUNCIONÁRIOS?

- a) Muitas vezes
- b) Poucas vezes
- c) Raramente
- d) Nunca se preocupa

4) COMO VOCÊ AVALIA SEU CHEFE?

- a) Autoritário
- b) Liberal
- c) Democrático

5) DO TEMPO EM QUE VOCÊ TRABALHA NA EMPRESA, O RESPONSÁVEL PELO SETOR RODOVIÁRIO É A MESMA PESSOA, OU EXISTE UMA TROCA CONSTANTE DE FUNCIONÁRIOS?

- a) Desde quando estou na empresa, é a mesma pessoa que cuida deste setor.
- b) Há trocas constantes dos chefes deste setor.

### **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

1) CONSIDERA A EMPRESA UM BOM LUGAR PARA TRABALHAR?

- a) Sim
- b) Não

1) VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

- a) Muito satisfeito
- b) Satisfeito
- c) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito
- e) Muito insatisfeito

2) COMO CONSIDERA O RELACIONAMENTO ENTRE OS COLEGAS DE TRABALHO ?

- a) Muito bom
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Muito ruim

3) A ORGANIZAÇÃO SE PREOCUPA EM SABER AS OPINIÕES E SUGESTÕES DE SEUS COLABORADORES?

- a) Muitas vezes
- b) Poucas vezes
- c) Raramente
- d) Nunca se preocupa

4) CLASSIFIQUE O NÍVEL DE ESTRESSE EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.

- a) Muito Alto
- b) Alto
- c) Baixo
- d) Muito baixo

5) GOSTARIA DE TRABALHAR EM OUTRA INSTITUIÇÃO?

- a) Sim
- b) Não

**ANEXOS**

## ANEXO A – FOTOS DO SETOR RODOVIÁRIO



**Figura 6- Foto da garagem 01**

Fonte: Autoria Própria (2012)



**Figura 7- Foto da garagem 02**

Fonte: Autoria Própria (2012)





**Figura 8- Foto da oficina e lava jato**

Fonte: Autoria Própria (2012)



**Figura 9- Vista geral do pátio**

Fonte: Autoria Própria (2012)





**Figura 10- Foto do escritório**

**Fonte:** Autoria Própria (2012)