

**UNIVERSIDADE FEDERAL SANTA MARIA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A
INFLUÊNCIA DAS CHEFIAS NA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

**A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE
INFLUENCE OF THE SUPERVISORS IN MOTIVATION FOR WORK**

Aluna: Magali Teresinha Balsan

Orientador: Marcelo Trevisan

RESUMO

Este artigo visa entender a relação entre líderes e colaboradores e como essa relação interfere na motivação e na satisfação no ambiente de trabalho, bem como analisar a percepção que os liderados possuem quanto à influência que os líderes exercem em sua motivação para o trabalho, no Município de Doutor Maurício Cardoso. A pesquisa também destaca a importância de estar motivado e satisfeito com o ambiente de trabalho. Os dados utilizados foram obtidos através da pesquisa qualitativa aplicada com 12 servidores efetivos de duas Secretarias Municipais. Pode-se constatar que os liderados percebem a influência que os líderes exercem em sua motivação para o trabalho diário.

Palavras-Chave: Motivação; Administração Pública; Líderes; Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

This article seeks to understand the relationship between bosses and employees and how that relationship affects the motivation and satisfaction in the workplace, as well as analyze the perception that employees have as to the influence that leaders exert on her motivation to work in the Doutor Maurício Cardoso city. The research also detach the importance of being motivated and satisfied with the work environment. The data used were obtained through qualitative research applied to twelve effective serversintwo MunicipalOffices. It can be verified that employees realize the influence that leaders exert on her motivation for daily work.

Keywords: Motivation; Public Administration; Leaders; job satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

Neste artigo, buscou-se discutir a relação entre líderes e colaboradores e como essa relação interfere na motivação e na satisfação no ambiente de trabalho. Serão apresentados ainda as perguntas de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos que investigam a percepção dos servidores sobre a influência das chefias na sua satisfação no ambiente de trabalho. O Município que se teve acesso para a realização da pesquisa é Doutor Maurício Cardoso, situado na região Noroeste do Rio Grande do Sul, situado às margens do Rio Uruguai, fronteira com a Argentina que, possui uma área ocupacional de 252 km² e conta com 5.313 habitantes segundo o censo do IBGE 2010. No quadro funcional atual, possui 212 servidores municipais (PDRMCARD, 2013).

Para realização deste trabalho, pesquisou-se sobre os conceitos e tipos de lideranças, teorias de motivação, e a revisão bibliográfica será apresentada com um embasamento que facilite o aprofundamento nesses assuntos. Fez-se também uma pesquisa de campo com servidores da Secretaria Municipal de Obras e Viação e Secretaria Municipal de Urbanismo, do município de Doutor Maurício Cardoso. A escolha dessas Secretarias deu-se em razão de que é nesses locais que se verifica a maior intensidade de relacionamento diário entre líderes e liderados. São as Secretarias em que o andamento dos trabalhos depende basicamente da distribuição das tarefas diariamente. O questionário é estruturado sobre: como os colaboradores, membros de equipes, percebem a influência que suas lideranças exercem em sua motivação para o trabalho? E qual a relação entre estilos de liderança e satisfação do servidor público com seu trabalho?

A Teoria das Relações Humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Enquanto a Teoria Clássica enfatizava a autoridade formal considerando apenas a chefia nos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspectos relacionados com as atividades do cargo (CHIAVENATO, 2004). A liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas. As teorias sobre liderança que foram apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

Cada um desses grupos de teorias apresenta características próprias:

1. Teorias de Traços de Personalidade – Características marcantes de personalidades possuídas pelo líder.
2. Teorias sobre Estilos de Liderança – Maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder.

3. Teorias Situacionais de Liderança – Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Gomes *et al.* (2012), a influência da liderança no comportamento das pessoas em uma organização é um fator de grande efeito. Alguns estudos avaliaram esses efeitos no comportamento das organizações públicas. Entretanto, existem lacunas a serem preenchidas no que diz respeito ao efeito da liderança no comportamento ético de servidores públicos. Por exemplo, Zhu(2004 *apud* GOMES et al, 2012) argumenta que uma liderança ética está positivamente associada ao comprometimento dos empregados com a organização e à confiança dos empregados nos líderes.

A motivação é outro fator que também está relacionado com o comportamento das pessoas nas organizações. Motivação é um tópico muito estudado pela psicologia, para saber o que faz com que as pessoas se comportem da tal maneira, de onde vem sua motivação, e o que ocorre quando as pessoas não são motivadas. A mesma é caracterizada individualmente e varia de pessoa para pessoa. Para Hersey (1976), a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, estes são definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo e são dirigidos para objetivos que podem ser conscientes ou inconscientes.

Pessoas desmotivadas no trabalho podem se tornar um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas de acordo. As administrações necessitam de gestores capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. Um dos grandes desafios dos gestores é manter sua equipe motivada. Para Chiavenato (1999), a motivação está contida nos indivíduos, mas pode ser influenciada por fatores externos.

A teoria até agora apresentada comprova o quanto é importante a satisfação e os resultados que são produzidos por meio dela, para as pessoas, para a administração e para a sociedade como um todo. Os servidores precisam da organização, mas a recíproca é totalmente verdadeira. Um item importante é a satisfação desses servidores, que precisa ser bem administrada por suas chefias. Essa boa administração envolve o conhecimento, por parte do líder, sobre a percepção que os liderados da equipe estão tendo a respeito do seu trabalho de gestão.

Diante do exposto, este estudo tem o objetivo de analisar a percepção que os liderados possuem quanto à influência que os líderes exercem em sua motivação para o trabalho, em duas Secretarias Municipais da cidade de Doutor Maurício Cardoso. Tem-se como objetivos

específicos, investigar se esta relação influencia na motivação para o trabalho e na satisfação profissional, identificar as características e os tipos de lideranças que favorecem e desfavorecem a motivação dos liderados e, analisar se a opção partidária prepondera no relacionamento entre líderes e liderados. Justifica-se este trabalho para auxiliar na gestão das Secretarias estudadas, na satisfação individual dos servidores, fazer compreender sobre os assuntos, bem como contribuir para estudantes e pesquisadores da área.

Os dados utilizados foram os obtidos através da pesquisa de abordagem qualitativa, aplicada abordando o tema central do estudo e pesquisa, com 12 servidores efetivos sendo 7 da Secretaria de Obras e Viação e 5 da Secretaria de Urbanismo do Município de Doutor Maurício Cardoso, com escolaridade variada entre ensino fundamental incompleto e ensino superior, assim considerado aqueles que ingressaram no órgão por meio de concurso público. Optou-se pela realização de um estudo qualitativo, objetivando obter maior profundidade nas respostas e análise dos resultados do estudo. A pesquisa foi aplicada entre os dias 18 e 20 de junho de 2014.

A coleta de dados foi realizada mediante instrumento de pesquisa, aplicando questões abertas, de forma que os colaboradores tenham condições de expor seu pensamento em relação à influência dos líderes na motivação no ambiente do trabalho, composta por 10 questões.

Este artigo está organizado em seções: aspectos teóricos, onde há elementos das teorias de liderança e motivação no trabalho, explorados de modo a estruturar informações acerca do estudo; aspectos metodológicos, onde a estratégia de investigação da pergunta de pesquisa é apresentada, bem como métodos de coleta e análise dos dados; resultados da pesquisa, onde estão expostos os resultados obtidos através da pesquisa; e, conclusão, onde estão apresentadas as contribuições, limitações e soluções de continuidade da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Liderança

A natureza e o exercício da liderança tem sido foco de pesquisas do homem ao longo da sua história. A condução de um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é chamada de liderança. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. Assim, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência.

Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências de chefe, mas principalmente as de líder.

Segundo Chiavenato (2004), a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos, a saber:

1. Liderança como um fenômeno de influência interpessoal. Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

2. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.

3. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados. Liderança é uma função das necessidades existentes e numa determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação. Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos e numa determinada situação.

Hunter (2006, p. 18), define a liderança como: “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Diz ainda, “liderar é fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser. Liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência.”

Liderança não é um título nem uma concessão. A liderança é conquistada. Liderança é a confiança que funcionários têm em seus gerentes para tomar boas decisões que terão um impacto positivo de longo prazo em suas carreiras e vida. Funcionários seguem líderes que os inspiram a alcançar todo seu potencial e o potencial de suas organizações (O’CONNOR, 2001, p. 166).

2.1.1 Tipos de Liderança

Chiavenato (2004, p. 124) descreve teorias sobre estilos de liderança. São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar. A teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. O autor descreve os três estilos, com base numa pesquisa realizada por *White e Lippitt* para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança.

1. Liderança autocrática: O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando ele se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e agressividade.

2. Liderança liberal: O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados como trabalho. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

3. Liderança democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Características desses estilos de liderança:

- Liderança autocrática: na Liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados. O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.

- Liderança democrática: chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório. Aqui as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e

assistido pelo líder. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios.

- Liderança liberal ou *Laissezfaire*: *Laissezfaire* é a contração da expressão em língua francesa *laissezfaire*, *laissezaller*, *laissezpasser*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, auto dirigida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a liderança liberal também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Há ainda as lideranças do tipo:

- Liderança paternalista: o paternalismo é uma atrofia da liderança, onde o líder e sua equipe têm relações interpessoais similares às de pai e filho. A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

- Liderança por Ideal: a liderança por ideal é um estilo de conduzir equipes por meio das convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na liderança por ideal, a cultura organizacional se sustenta na filosofia e nos modelos mentais do líder, que gera um ambiente de participação e integração dentro do grupo. O líder por ideal vai além de suas fronteiras organizacionais e cria um elo entre os colaboradores, os clientes, a cadeia de suprimentos e o próprio líder.

Motivação e liderança são conceitos que estão intimamente ligados. Um bom líder deve estar motivado e ao mesmo tempo, deve ser capaz de motivar os elementos da sua equipe.

2.2 Motivação

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Motivação é o que faz com que os indivíduos dêem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam, e muitas vezes, alguns acabam até mesmo “passando por cima” de outras pessoas.

Até a Revolução Industrial a motivação dos trabalhadores, segundo Steers e Porter (*apud* Bergamini, 2008), era feita através de punições, sejam psicológicas, financeiras ou de

ordem física, o que acabava gerando um ambiente de medo, haja vista que eram motivados pela repressão. Após a Revolução Industrial, novos mecanismos foram criados e aplicados visando o aumento da eficiência nos processos industriais.

Uma das primeiras propostas aplicadas foi estimular o trabalhador através de planos salariais que seriam proporcionais à sua produtividade. Acreditava-se que desse modo os trabalhadores iriam se sentir motivados pelo fato de que quanto mais fizessem, mais valorizados seriam. Porém, logo se percebeu que quanto maior a produtividade que cada um gerava, diminuía a quantidade necessária de trabalhadores, ocasionando na demissão de muitos outros (STONER, 1995).

Nasce aí, ao final dos anos 20, a teoria das relações humanas para corrigir a tendência da desumanização do trabalho da era clássica, onde os operários eram submetidos a métodos rigorosos, científicos e precisos, fazendo com que as pessoas sejam reconhecidas genuinamente em situação de trabalho (CHIAVENATO, 2004). Nesse novo modelo, os empregados deveriam se sentir importantes na organização, podendo opinar nas suas tarefas e para isso foram abertos canais de comunicação. Em relação à remuneração, foi implantado um sistema de incentivos em grupo, visto que neste modelo “a percepção da natureza humana é eminentemente social” (CASADO, 2002).

2.2.1 Teorias da Motivação

Em estudos sobre fatores que influenciam a motivação humana surgiram várias teorias a respeito do assunto. Uma das teorias mais conhecidas sobre motivação é a Teoria de Maslow.

Chiavenato (2004, p. 329), descreve:

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo quais as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização). As necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo. A intensidade das necessidades e sua manifestação são variadas e obedecem às diferenças individuais entre as pessoas. Apesar disso, a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow se fundamenta nos seguintes aspectos:

As pesquisas não chegaram a confirmar cientificamente a teoria de Maslow e algumas delas até mesmo a invalidaram. Contudo, sua teoria é bem aceita e oferece um esquema orientador e útil para a atuação do administrador. Na Figura 1 pode-se observar a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas e seus meios de satisfação.

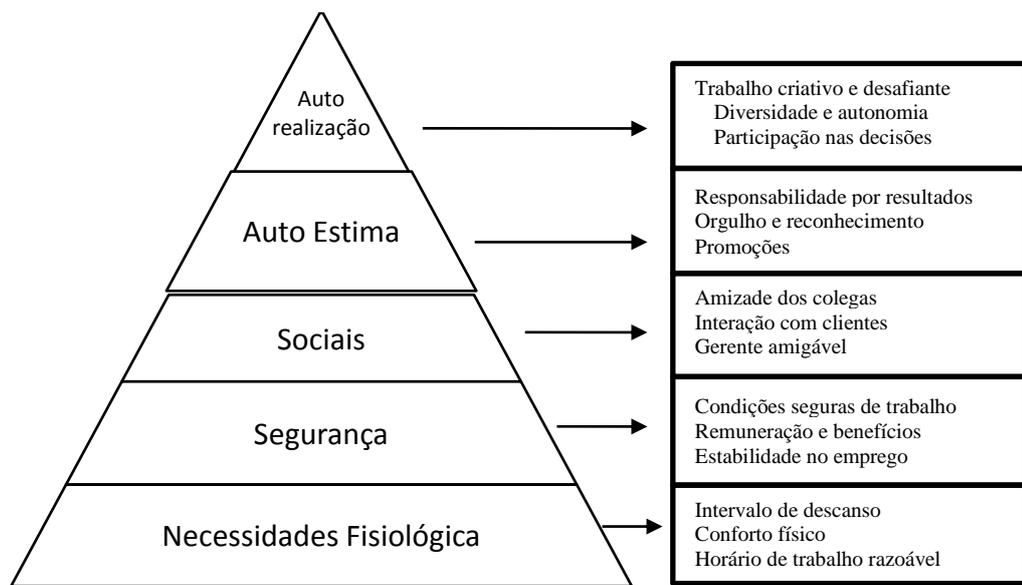


Figura 1: A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação
Fonte: Chiavenato (2004, p. 332)

Marras (2000, p. 34) diz:

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

Chiavenato (2004, p. 334) descreve a Teoria dos dois fatores de Herzberg que formulou a mesma para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois fatores que orientam o comportamento das pessoas:

1. Fatores higiênicos ou fatores extrínsecos, pois estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas. Os principais fatores higiênicos são: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.

2. Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual.

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação.

Para Andrade e Amboni (2007, p. 122), “a motivação ainda pode ser descrita com o direcionamento e a persistência da ação. Esta ação evidencia comportamentos e atitudes positivas ou negativas em relação aos objetivos pretendidos.” Os autores definem quatro características básicas que servem de parâmetros para a definição de motivação:

- A motivação é definida como um fenômeno individual: cada pessoa é única, e todas as teorias maiores assim o consideram;
- A motivação é descrita, geralmente, como intencional: considera-se que esteja sob o controle do trabalhador, e comportamentos que são influenciados pela motivação são vistos como escolhas de ação;
- A motivação é multifacetada: os fatores de maior importância são: (1) o que mantém as pessoas ativas (estímulo) e (2) a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha do comportamento);
- O propósito das teorias de motivação é prever comportamento: a motivação não é comportamento em si, e não é desempenho; motivação se refere à ação e às forças internas que influenciam a escolha de ação de um indivíduo. (grifo do autor).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As respostas foram analisadas com base na teoria, com o objetivo de conhecer melhor a relação entre os líderes e liderados, mais especificamente como os servidores do Município de Doutor Maurício Cardoso percebem sua relação com o líder imediato.

Foram pesquisados 12 servidores municipais, sendo 08 homens e 04 mulheres, com faixa etária entre 28 e 54 anos. Tempo médio de trabalho no setor público de 13 anos.

Quando questionados se a relação do superior (chefe) com os servidores, de alguma maneira influencia a satisfação no ambiente de trabalho, a resposta foi unânime que sim. Da forma que essa relação aumenta a confiança, reforça a responsabilidade de ambos e minimiza conflitos entre todos. Vem ao encontro do que diz Hunter (2006), que define a liderança como

habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

As atitudes dos chefes, elencadas como colaboradoras para a motivação, foram: clareza na comunicação, valorização pessoal e no trabalho, demonstração de confiança no trabalho, diálogo e planejamento conjunto, reconhecimento do trabalho, decisão, conhecimento. A motivação vem pelos resultados das ações na convergência dos interesses.

Os eventos que desfavorecem a motivação do trabalho, apontadas pelos servidores foram: Pouca valorização da capacidade técnica para o trabalho falta de espaço para novas iniciativas por parte dos servidores inibindo a criatividade dos mesmos, falta de diálogo e pouca clareza dos objetivos desejados, chefes sem perfil para a função ocupando apenas cargo político.

Em relação à questão partidária, perguntados se isso influencia de forma negativa ou positiva o relacionamento entre líderes e liderados, as respostas foram que sim, e negativamente, pois há interesse políticos acima dos interesses públicos, pessoas despreparadas para assumir uma função pública.

Os servidores manifestaram pouca liberdade de expressar opiniões em relação às atividades a serem desempenhadas no momento oportuno, ou suas opiniões não são consideradas e valorizadas, causando insatisfações e desmotivação. A opinião traz a satisfação de sua inclusão no ambiente das ações.

Foram apresentados no questionário os tipos de liderança conforme citado por Chiavenato (2004), e solicitado à identificação do estilo adotado pelo chefe para comandar a equipe de trabalho. Todos os tipos foram apontados, como um misto de comportamento entre todas as formas, dependendo da situação e quando surge o tipo de intervenção, sendo que o mais identificado foi o tipo de Liderança Autocrática nas decisões e ordens, focada apenas na tarefa do momento com decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

Questionados se manteriam o mesmo tratamento com seus subordinados que recebem de seu chefe atual, caso ocupassem o lugar de chefia, a manifestação foi que mudariam a conduta, tendo mais comando das ações, maior participação nas discussões, planejamentos conjunto, maior conhecimento das atividades desenvolvidas por cada servidor.

Conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados é liderança. Um bom líder tem a habilidade de motivar e influenciar seus liderados. Líder diferencia-se de chefe, que é quem comanda um grupo de pessoas para uma determinada tarefa com autoridade de mandar e exigir obediência. Um gestor além das competências de chefe deve ter principalmente competências de líder. A liderança é essencial em todas as

funções da administração. O Administrador precisa conhecer as pessoas e saber conduzi-las. A liderança precisa ser conquistada com confiança dos subordinados para tomar decisões que terão impacto em suas carreiras e vidas. Partindo disso, a pesquisa mostrou-se satisfatória pois pode-se constatar que as atitudes dos chefes influenciam diretamente na motivação e satisfação no trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das respostas obtidas, pode-se constatar que os liderados percebem a influência que os líderes exercem em sua motivação para o trabalho diário. A relação entre líderes e liderados influencia na motivação e na satisfação profissional. O tipo de liderança que mais favorece a motivação dos liderados é do tipo liderança democrática por permitir a participação dos servidores.

Conclui-se que no relacionamento entre líderes e liderados, deveria haver maior comunicação entre eles, dar *feedback*, planejar em equipe os trabalhos a serem realizados, clareza nos objetivos pretendidos e a valorização do conhecimento técnico dos profissionais.

Com base no que foi apresentado, é correto afirmar então, que o líder influencia na motivação da equipe e na satisfação no trabalho, e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais comprometidos em relação aos objetivos da administração. Neste sentido, os resultados desta pesquisa avançam no conhecimento de que a liderança é um fator importante a ser considerado em estudos do comportamento das pessoas em organizações públicas.

Houve limitações no estudo, por ter sido pesquisado em pequeno grupo de servidores e também no sentido da dificuldade de ser respondida a pesquisa, por serem questões abertas (descritivas) onde cada colaborador podia expor sua opinião a respeito do assunto estudado, e alguns servidores preferiram não participar, principalmente os que possuem baixa escolaridade.

Tendo em vista que o tema escolhido é muito vasto e complexo, diversas são as possibilidades de trabalhos a serem realizados nessa área, uma vez que as atitudes que influenciam a motivação devem ser trabalhadas de forma contínua, buscando melhor relacionamento entre as partes e com isso maior resolutividade dos serviços prestados à comunidade. Como sugestão para estudos futuros sobre o tema pode ser realizada pesquisa quantitativa incluindo um número maior de servidores, envolvendo todas as Secretarias no município de Doutor Maurício Cardoso. Seria válido procurar por em prática as opiniões sugeridas pelos pesquisados.

Sabe-se que o comprometimento dos funcionários com os objetivos da administração são fundamentais para a obtenção de resultados, e que o gestor deve modular sua estratégia de gerenciamento em função das situações que encontra, incentivando a equipe de acordo com as necessidades de trabalho. Afinal, são as pessoas que executam as leis, normas, diretrizes e realizam todo o trabalho que move a máquina pública, e sem elas, nada funcionaria.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 2007.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARDOSO, J.A. **Motivação dos Servidores: Um desafio para o gestor público**. PUC Brasília. Brasília, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/991/2/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores%20-%20Um%20Desafio%20para%20o%20Gestor%20P%C3%ABlico.pdf>. Acesso 19 mai 2014.
- CASADO, T. **As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo, Makron Books do Brasil, 1999; _____ **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Campus, 7 ed., 2004.
- CORRÊA, V. L. A. **Propostas para uma gestão pública municipal efetiva**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- DELL'AGNELO, J.; SILVA, G. J. da. **Motivação no setor público municipal**. Disponível em: http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_setor_publico_municipal.pdf. Acesso 19 mai 2014.
- GOMES, R. C.; ALFINITO, S.; BERMAN, E. **Ética, liderança e motivação no trabalho: micro comportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos**. ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em 25 mai 2014.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo. EPU, 1976
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Sextante, 2006.
- MALIK, A. M. **Gestão de Recursos Humanos**. Volume 9. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda, 1988.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- O'CONNOR, **Liderando: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MIRANDA, C. **O Desafio em manter funcionários motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. ESAB, Vila Velha, 2009. Disponível em: <http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf>. Acesso 10 abr 2014.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE DOUTOR MAURÍCIO CARDOSO. **Histórico**. Disponível em: <http://www.pdrmcad.com.br/VisualizaConteudo.aspx?ID=425>. Acesso 02 jul 2014.

RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

SIGNIFICADOS. Significado de motivação. Disponível em:
<http://www.significados.com.br/motivacao/>. Acesso 10 jun 2014.

SILVA, C. M. C. da; PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R.. A influência da liderança na motivação da equipe. NOVO ENFOQUE, **Revista eletrônica**, 2011, v3, n13. Disponível em:
http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Pr_of_Ruiz_VF.pdf. Acesso 19 mai 2014.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. *Disponível em:*
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso 10 abr 2014.

WIKIPEDIA. **Liderança.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a>. Acesso em 25 mai 2014.