



# MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE VALENÇA/RJ

**Anderson Bibiano**  
andersonbibiano63@hotmail.com  
CEFET/RJ

**Renata Faria dos Santos**  
renatafariasantos@hotmail.com  
CEFET/RJ

**Resumo:** O presente trabalho teve como objetivo analisar quais fatores influenciam a satisfação e a motivação dos servidores públicos em uma organização. A metodologia utilizada de caráter qualitativa e do tipo exploratória fez uso de estudo de caso para levantar o grau de motivação dos funcionários da Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura de Valença-RJ. Após isso, foi feito o levantamento empírico sobre os temas relacionados à administração pública, gestão de pessoas, motivação e satisfação na citada fundamentação teórica da pesquisa. No decorrer do estudo, identificou-se que os fatores que mais geram motivação nos servidores públicos são os que estão diretamente ligados ao ambiente de trabalho, tais como: relacionamento, realização profissional, desenvolvimento na carreira, estabilidade no emprego e autonomia para propor melhorias no trabalho. Dentre as maiores preocupações apresentadas pelos servidores, estão as relacionadas às áreas de saúde, realização pessoal e segurança, respectivamente. Ainda sobre os fatores que mais provocaram insatisfação no trabalho, destacam-se a remuneração, os benefícios adicionais, o investimento na carreira profissional dos servidores mediante oferta de cursos e palestras e as condições de trabalho. Nesse sentido, como sugestão de melhoria, a prefeitura poderá adotar algumas medidas para correção e mitigação dos problemas apontados, tais como: atualização/complementação da gestão de recursos humanos; novos programas de práticas gerenciais e enriquecimento horizontal e vertical dos cargos.

**Palavras Chave: Gestão pública - Satisfação - Recursos Humanos - -**

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário organizacional em que vivemos passa por mudanças importantes nas organizações públicas e privadas, sobretudo na gestão de recursos humanos (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Para que as pessoas possam desenvolver e manter suas habilidades, elas necessitam ser estimuladas e motivadas a estarem comprometidas com a organização (FLAUZINO & BORGES-ANDRADE, 2008).

A motivação e a satisfação são fatores presentes nas organizações, estando ligadas diretamente à produtividade e ao bem estar social do funcionário. Gil (2010) define a motivação como a chave do comprometimento e pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização.

De acordo com Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito à produtividade, a saúde organizacional e a satisfação dos trabalhadores.

Nesse mesmo raciocínio, pode-se pontuar ainda, que a motivação é um processo intrínseco ao funcionário, ou seja, parte integrante da vida do mesmo, podendo existir pessoas que são altamente motivadas a desempenharem uma determinada função ou serviço, como também, pessoas extremamente desinteressadas em desempenhá-las. Isto ocorre, pelo fato de existirem pessoas com valores, formação e todo um histórico diferenciado, que condiciona a motivação de cada indivíduo (VERGARA, 2000).

Na administração pública, questões ligadas à satisfação e motivação são temas relevantes em decorrência da importância e impacto que exercem sobre os servidores públicos, podendo criar um ciclo vicioso de desmotivação por parte do servidor, em que deverá ser criada uma solução para sanar o problema.

O objetivo geral deste artigo é analisar os fatores que influenciam a satisfação e motivação dos servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Valença/RJ. Especificamente, buscou-se realizar uma revisão teórica sobre satisfação e motivação das pessoas nas organizações; identificar fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos; e levantar os fatores que mais geram insatisfação nos servidores públicos municipais.

O presente trabalho se justifica pela relevância da condição emocional das pessoas que prestam serviços e pela importância de haver servidores motivados e satisfeitos em uma repartição pública, implicando em um aspecto importante para o funcionamento adequado da mesma. O conhecimento de tais fatores de motivação e satisfação é o ponto de partida para prestação de um serviço público eficiente e de qualidade, proporcionando a maximização dos resultados, aliado ainda ao ambiente humanizado na organização.

Além da presente introdução, esse artigo está estruturado da seguinte forma: uma seção destinada ao desenvolvimento de referencial teórico sobre os principais conceitos de gestão de pessoas, motivação e satisfação dos trabalhadores na Administração Pública; outra abordando a metodologia; uma seção destinada ao estudo de caso com os resultados encontrados; e, por fim, as considerações finais.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPO ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2004, p. 577), a gestão de pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

Diante do exposto, percebe-se que uma boa política de gestão de pessoas é de suma importância para que todas as atividades sejam bem desenvolvidas, sendo relacionadas diretamente aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas dentro da organização. O desempenho das pessoas é um fator que deve ser levado em conta, pois reflete muito no que está acontecendo na organização.

Como enfatizam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho.

Verifica-se que a gestão de pessoas está voltada cada vez mais para o desenvolvimento do capital humano dentro da organização. Como afirmam Soviensi e Stigar (2008) “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem”.

Nessa linha de raciocínio, como destaca Chiavenato (2004), podemos observar que as pessoas são de extrema importância dentro da organização, e que os objetivos organizacionais são alcançados através delas.

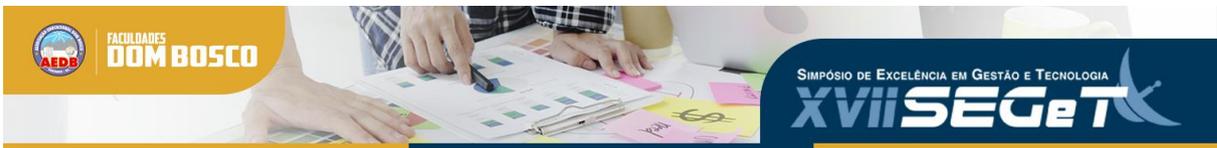
No decorrer da história, a gestão de pessoas passou por um longo processo de transformação. No contexto da Segunda Revolução industrial, havia a necessidade de modificar os procedimentos que regulavam as relações do trabalho. Após o surgimento da teoria clássica da Administração e a Teoria da Burocracia, ocorreu o processo de padronização da gestão de pessoas, adquirindo uma forma piramidal onde o autoritarismo e o mecanicismo eram peculiaridades principais desse processo (CALDAS et al, 2015).

Nesse período, o departamento de recursos humanos era visto como um implementador de regras para assegurar assim o bom funcionamento das organizações, desta forma, os colaboradores eram vistos como máquinas e como tal, deveriam ser padronizados (COSTA, 2010).

Com o fim da Segunda Guerra Mundial ocorreram muitas transformações nos meios de comunicação, transporte e indústrias, que propiciaram o surgimento da teoria neoclássica, sugerindo uma nova estrutura organizacional, onde as organizações passaram a buscar profissionais capacitados, passando a adotar métodos de treinamento nas organizações para treiná-los e desenvolvê-los, buscando sempre a motivação dos mesmos, obtendo assim os melhores profissionais (MELO et al, 2012).

Neste íterim, o ser humano deve ser considerado como um todo, já que é um somatório de características, sendo impossível separar a capacidade e o raciocínio, pois a capacidade não existe separada dos antecedentes. Conforme afirma Soto (2002), não é possível separar as condições emocionais das físicas, ou a vida profissional da pessoal.

De acordo com Passos (2004), nesse processo de constante evolução da gestão de pessoas, o ser humano tem assumido um papel cada vez mais importante, sendo capaz de projetar e desenvolver atividades conscientes, que podem controlar o seu destino. Ou seja, sua



motivação e satisfação estão baseadas em vantagens éticas e psicológicas, tais como, o reconhecimento na organização em que atua, possibilidades de ascensão, respeito e participação em determinados ambientes.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

De acordo com Meirelles, (2000, p.78) “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum”.

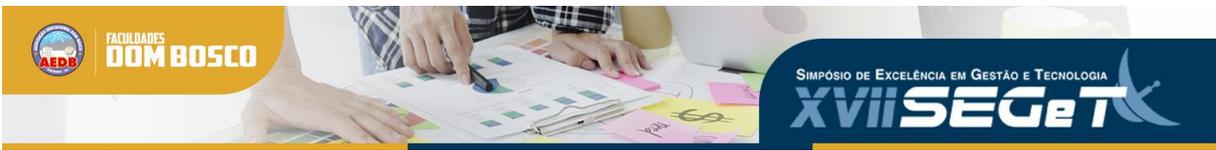
Segundo Camões et al (2010), a gestão de pessoas surge como campo fundamental para o melhor desempenho do Estado. Um grande desafio para esse fim seria a sua inclusão estratégica nas estruturas e nos processos decisórios. Os aspectos relacionados à gestão de pessoas na Administração Pública vêm sendo cada vez mais discutidos no que tange às questões ligadas a estratégias e comportamentos organizacionais, tendo sido provavelmente impulsionados pelos movimentos reformistas dos anos 80 e 90, contemplando aspectos políticos, econômicos e administrativos (MARTINS & EMMENDOERFER, 2008; MOTTA, 2013).

A administração de recursos humanos, bem como a gestão pública, tem sofrido grandes transformações. Segundo Oliveira (2015), as organizações têm evoluído desde uma perspectiva de fragmentação e propagação de trabalho, passando por uma visão do ser social que desenvolve todo um trabalho intelectual por meio de equipes, até o desenvolvimento organizacional ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional. Bergue (2014) complementa dizendo que essa é uma perspectiva nas relações de trabalho, onde a gestão de pessoas no setor público deve favorecer o envolvimento e o comprometimento das pessoas com a estratégia organizacional.

Com a publicação da Constituição Federal de 1988, sucederam várias mudanças na área pública, com o objetivo de tornar as contratações mais transparentes, evitando o nepotismo e perseguições políticas. A lei complementar N.º 28/99 de 12 de novembro de 1999 que rege o estatuto dos servidores públicos do município de Valença, trata de algumas peculiaridades em relação aos servidores, tais como:

- a) Ingresso no serviço público mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, mediante o preenchimento dos devidos requisitos legais;
- b) Estágio probatório, nos quais serão avaliados os quesitos de: assiduidade, pontualidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade;
- c) Licenças do serviço público: por motivo de doença em pessoa da família; por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro; para o serviço militar; para atividade política; para tratar de interesses particulares; e para desempenho de mandato classista;
- d) Afastamento, como por exemplo: para servir outro órgão ou entidade; exercício de mandato eletivo; participação em programa de pós-graduação strictu sensu;
- e) Regime Próprio de Previdência.

Após a leitura desta lei, percebem-se algumas particularidades que se destacam como algumas das possíveis causas do interesse das pessoas entrarem no serviço público, tais como: menor discriminação quanto à idade no processo seletivo, ao sexo e a instituição de formação; não exigência de experiência prévia e não utilização de estereótipos como critérios, tais como a boa aparência.



Outro ponto relevante que o autor destaca é com relação à estabilidade, onde diz que houve uma mudança na mentalidade dos servidores. Consta em sua pesquisa, que a maioria das pessoas entrevistadas indicou a estabilidade e a imagem da organização somente como fatores que as motivaram a participar do concurso público. Contudo, uma vez ingressados na carreira pública, os pontos motivacionais passaram a ser a chance de construir uma carreira e a oportunidade de treinamento e desenvolvimento (NUNES et al, 2008).

### 2.3 A MOTIVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com Maximiano (2004), motivação em seu sentido original indica que o comportamento humano é incitado por algum tipo de motivo ou razão. Gil (2010) define a motivação como a força que estimula as pessoas a agirem, e aponta que cada pessoa tem uma necessidade distinta, cabendo às pessoas disporem de motivação para sanarem as próprias necessidades.

Outro ponto de vista é o de Spector (2006) que ressalta que a motivação se relaciona ao desejo de conseguir algo, ou alcançar algum objetivo estabelecido, ou seja, a motivação é conseguida de acordo com as necessidades de cada pessoa, os desejos das mesmas, o anseio em conquistar algo. Sendo assim, estes aspectos determinarão o quanto alguém estará motivado a fazer algo, desempenhar uma atividade, realizar os sonhos ou trabalho.

Vroom (1964, p. 15) ao sintetizar uma definição mais descritiva, afirma “que a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. Nessa linha de pensamento, o autor defende que a motivação vai depender do que a situação trará de benefício ao indivíduo, e em que grau essa será capaz de satisfazer as suas necessidades, impulsionando a mesma.

### 2.4 SATISFAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Queirós (2015) sintetiza que a motivação expressa a tensão produzida por uma necessidade e a satisfação a sensação de atender essa mesma necessidade. Domingues (2009) refere que a satisfação no trabalho é uma medida de avaliação dos trabalhadores e por vezes, tem sido usada para perceber o nível de bem-estar no trabalho, sendo um conceito central na psicologia organizacional. Dessa forma, a motivação é o fator que leva alguém a fazer um trabalho e depois vem a satisfação, como se fosse uma extensão da motivação.

As práticas organizacionais relacionadas à promoção dos indivíduos revelam que a satisfação no trabalho pode ser determinada por diversas variáveis como a política de remuneração, compensações, percepção de segurança, interação com a equipe, comportamento da supervisão, oportunidades para promoção, carreira, estabilidade, desenvolvimento pessoal e, quantidade de trabalho (TAMAYO, 2000 & HANDEL, 2005). Portanto, percebe-se que fatores como remuneração e compensações são tidos como itens importantes que afetam a satisfação dos funcionários.

Brown, Charlwood e Spencer (2012) trouxeram um olhar sociológico para o estudo da satisfação e apresentaram razões para a realização de estudos na área. Uma dessas razões está relacionada à saúde mental do trabalhador. Estudos demonstram que baixos níveis de satisfação estão associados a altos níveis de stress, de baixa autoestima, de ansiedade, de depressão, entre outros. Os dados relacionados aos níveis de satisfação, se bem analisados, podem também indicar determinados padrões, alguns desses padrões seriam as relações entre demissões e gênero, comportamentos distintos associados à idade, gênero, nível educacional, entre outros.

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 61), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. Pelo apresentado, nota-se que a satisfação e a insatisfação não estão totalmente relacionadas, ou seja, a ausência de um, não necessariamente pode ocasionar o outro e vice versa.

No Quadro 1 abaixo, são apresentados alguns fatores que podem gerar satisfação ou insatisfação aos servidores públicos.

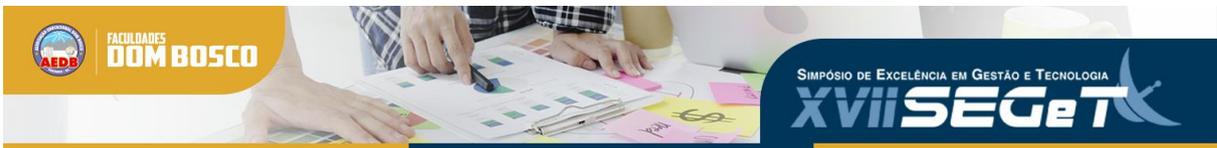
**Quadro 1:** Fatores que geram satisfação e insatisfação aos servidores públicos

<b>FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO AOS SERVIDORES PÚBLICOS</b>	
<b>Salário</b>	De acordo com Siqueira (2008) a satisfação de um funcionário é baseada no seu salário comparado ao que o mesmo pode produzir profissionalmente, com o seu custo de vida e seu esforço para desenvolver seu trabalho. Uma peculiaridade do setor público é que o mesmo obedece a normas e procedimentos burocráticos estabelecidos em lei. Dessa forma, tornam-se mais difíceis assuntos referentes a aumentos salariais, a não ser quando ocorrer alguma troca de cargo ou função com um adicional. Sendo assim, o salário pode ser um fator que pode gerar grande insatisfação dentre os servidores públicos.
<b>Natureza do Trabalho</b>	Ainda segundo Siqueira (2008), as tarefas do trabalho devem envolver completamente o funcionário, que deve estar participando ativamente das atividades, para assim, obter satisfação com a natureza do trabalho. Considerando um estudo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho de Pilatti (2012), quando as tarefas se tornam mais rotineiras ocorre uma diminuição no nível de satisfação do funcionário.
<b>Chefia e Colegas de Trabalho</b>	A satisfação com a chefia envolve questões relacionadas ao grau de competência que o chefe possui, a forma como ele passa as informações e tarefas para os seus subordinados (SIQUEIRA, 2008). Já a satisfação com os colegas de trabalho está pautada no inter-relacionamento no ambiente de trabalho, que está relacionado à confiança e companheirismo entre os funcionários (SIQUEIRA, 2008). Sendo assim uma boa relação interpessoal com os colegas de trabalho implica em um maior nível de satisfação.
<b>Promoção</b>	Em um estudo realizado na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Ceará foi identificado que um dos fatores que influencia a insatisfação dos servidores é a progressão da carreira, pelo fato da dificuldade de promoção que estes se deparam (BRANDÃO et. al, 2014).

**Fonte:** (SIQUEIRA, 2008); (BRANDÃO et. Al, 2014)

### 3. METODOLOGIA

O método utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, que buscou analisar uma situação com maior profundidade, neste caso, a Secretaria Municipal de Administração da Prefeitura



de Valença/RJ. Utiliza-se o estudo de caso como método de pesquisa em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se estuda acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001).

O estudo foi realizado na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Valença, e contou com a participação de 76 funcionários de um total de 95 servidores com vínculos estatutários e cargos comissionados, sendo eles cargos de nível médio e superior lotados nas seguintes unidades: Departamento de Processamento de Dados; Assessoria do Secretário; Seção de Expediente; Departamento de Recursos Humanos; Departamento de Material, Compras e Licitações; Divisão de Almoxarifado; Expediente e Obras; Divisão de Compras; Divisão de Licitações; Departamento de Controle Administrativo; Seção de Protocolo e Arquivo; Seção de Patrimônio; Seção de Limpeza e Conservação; Seção de Telefonia.

No intuito de efetuar a coleta dos dados, utilizou-se como instrumento o questionário, composto por três partes: a primeira abordou a identificação do perfil do servidor estudado, a fim de conhecer um pouco mais sobre os funcionários pesquisados; a segunda destinou-se a identificar por meio de escala do tipo Likert o nível de motivação e satisfação dos servidores, utilizando de questões fechadas, compreendendo as seguintes respostas: 1- Muito insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Indiferente; 4- Satisfeito; 5- Muito Satisfeito; e por fim, a última parte composta por uma questão aberta, que buscou identificar a opinião do respondente sobre o que poderia ser feito pela administração municipal no intuito de melhorar a satisfação e a motivação dos servidores.

Os dados foram analisados e tabulados levando em consideração as afirmativas do questionário com o auxílio estatístico do Microsoft Excel, assim como o questionário, a análise também está estruturada em três partes: a primeira apresenta os resultados referentes ao perfil dos entrevistados, em sequência se apresenta resultados referentes ao grau de motivação e satisfação dos servidores, coletados em duas perguntas e uma escala de questões fechadas. A última etapa consistiu-se na análise da questão aberta.

## **4. O ESTUDO DE CASO**

### **4.1 A ANÁLISE DOS DADOS**

#### **4.1.1. O perfil do servidor**

Após a análise dos dados, constatou-se que a maioria dos servidores possui vínculo efetivo (estatutário) com a prefeitura, atingindo um percentual de quase 90% da amostra analisada. Em relação ao gênero dos servidores, observou-se que 42% eram do sexo masculino e 58% do feminino, o que mostra neste caso, a predominância feminina na atuação pública, demonstrando uma particularidade do município de Valença/RJ no que tange a essa questão.

Em relação ao nível de escolaridade, conclui-se que há predominância de servidores com pelo menos o nível superior já que 71% possui algum tipo de graduação ou especialização.

Quanto ao tempo de trabalho na prefeitura municipal, 66% dos servidores apresentou tempo maior que 10 anos. E no que diz respeito à experiência dos servidores na área pública, verificou-se que 71% dos respondentes possuem mais de 10 anos na área, caracterizando um nível de experiência bem representativo, se considerado o todo amostral.

Analisando ainda o perfil do servidor, constatou-se que em relação à faixa etária dos respondentes, 37% dos entrevistados possuem entre 45 e 54 anos, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1:** Perfil dos funcionários analisados

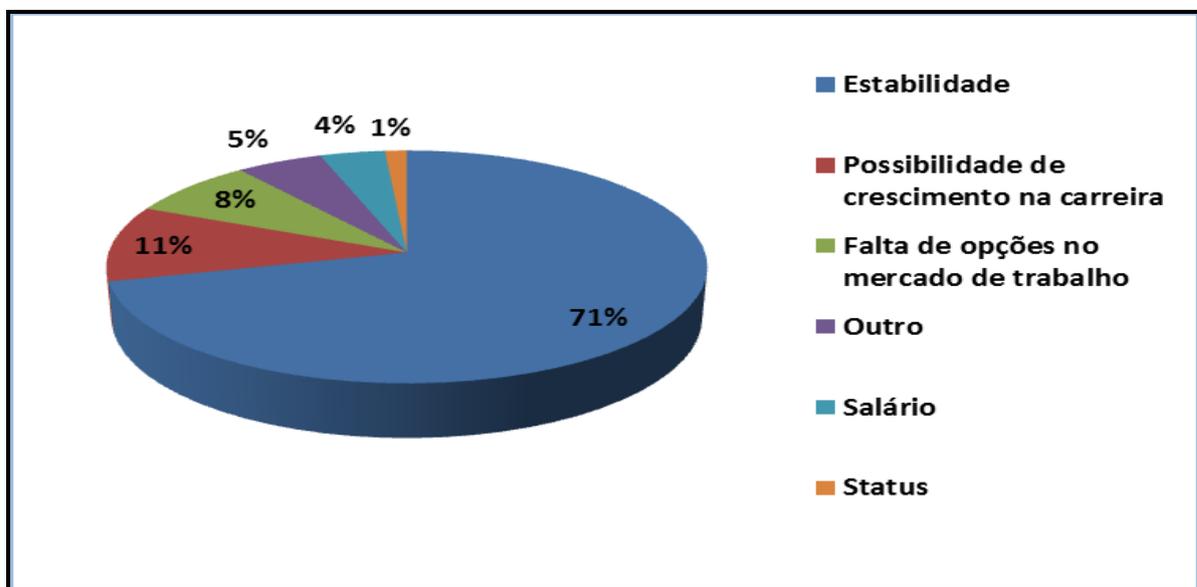
Itens	Alternativas	Percentual (%)	Quantidade	Total
<b>Sexo</b>	Masculino	42%	32	76
	Feminino	58%	44	
<b>Vínculo com a Prefeitura</b>	Estatutário	88%	67	76
	Cargo em comissão	8%	6	
	Contrato	3%	2	
	Outro	1%	1	
<b>Nível de Escolaridade</b>	Fundamental	1%	1	76
	Médio	28%	21	
	Superior	49%	37	
	Especialização	22%	17	
	Mestre	0%	0	
	Doutor	0%	0	
<b>Tempo de trabalho na Prefeitura</b>	Menos de 2 anos	5%	4	76
	2 a 5 anos	14%	11	
	5 a 10 anos	14%	11	
	10 a 20 anos	42%	32	
	Acima de 20 anos	24%	18	
<b>Experiência na área Pública</b>	Inferior a 1 ano	1%	1	76
	1 a 5 anos	13%	10	
	5 a 10 anos	14%	11	
	Acima de 10 anos	71%	54	
<b>Faixa Etária</b>	18 a 24 anos	1%	1	76
	24 a 34 anos	12%	9	
	35 a 44 anos	29%	22	
	45 a 54 anos	37%	28	
	Acima de 54 anos	21%	16	

Fonte: Elaboração própria, resultados da pesquisa.

#### 4.1.2 O grau de satisfação e motivação

Em relação ao nível de motivação e satisfação dos servidores entrevistados, quando questionados sobre: Que item representa a sua maior preocupação hoje? Percebeu-se que os itens relacionados à preocupação com a saúde, realização pessoal e segurança apresentaram um índice bem mais elevado em relação aos outros.

No caso de servidor estatutário, ao analisar quais fatores o motivaram a investidura na carreira pública, conclui-se que o fator estabilidade compreende o grande objetivo de 71% dos respondentes ao buscarem a entrada no serviço público na busca por uma carreira estável assegurada por leis, o que corroborou com a pesquisa de Nunes et al (2008) que ressaltam a estabilidade e a imagem da organização, como fatores que motivam a investidura em um cargo público, conforme se pode observar no gráfico 1 a seguir:



**Gráfico 1:** Fatores motivacionais para os servidores.

Fonte: Elaboração própria, resultados da pesquisa.

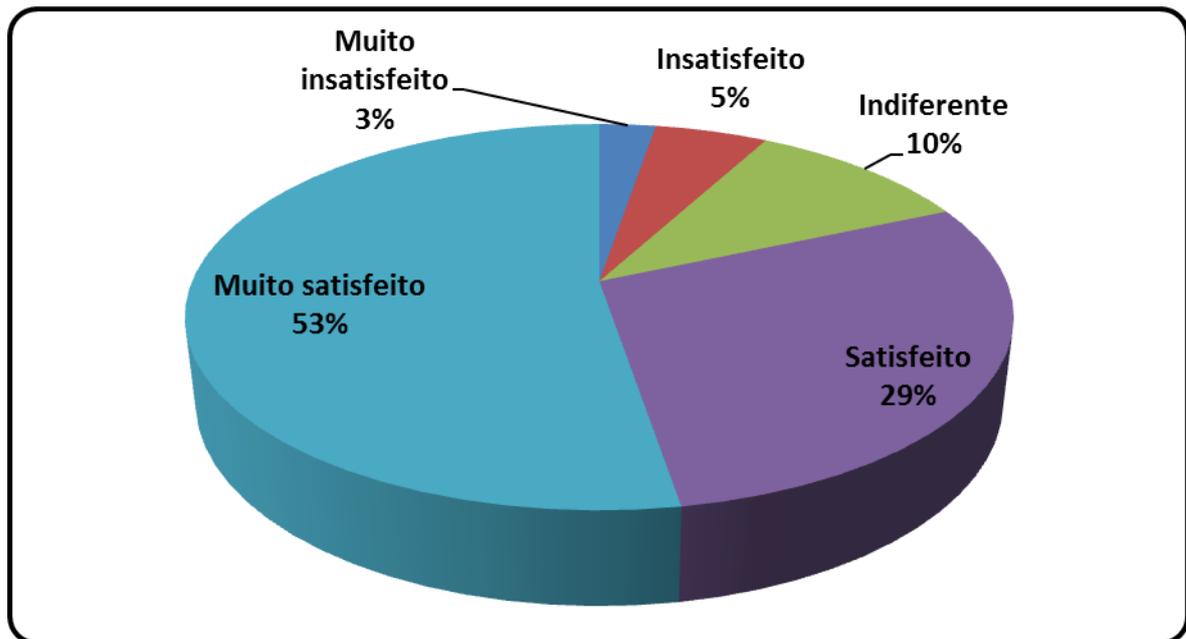
Outro dado interessante a ser considerado é em relação ao fator status, com 1% das respostas, pressupondo que as pessoas não busariam esse fator ao investir na carreira pública. Pode ser feito uma correlação com o que diz Chanlat (2002, p.7) onde o mesmo afirma que “o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um poderoso fator de motivação, quando realmente assim vivido”. Nesse caso, pode-se dizer que o “status” de pertencer a um cargo de uma organização pública (Prefeitura) não constituiu um fator relevante para os servidores na presente pesquisa.

Quando questionados sobre qual o grau de satisfação com a prefeitura municipal de Valença/RJ, detectou-se que 42% dos respondentes disseram estar satisfeitos com o trabalho na prefeitura, contra 16% que disseram estar insatisfeitos e 25% que se mostraram indiferentes. De forma geral, o nível de satisfação é aceitável, caracterizando satisfação em grande parte dos respondentes.

Em relação ao posicionamento do servidor quando questionado sobre se “sente satisfeito com suas condições de trabalho?” Percebe-se que as opiniões foram bem divididas,

sendo interessante notar que o grau de insatisfação e o muito insatisfeito somam 42%, já o satisfeito e o muito satisfeito totalizam juntos 44%.

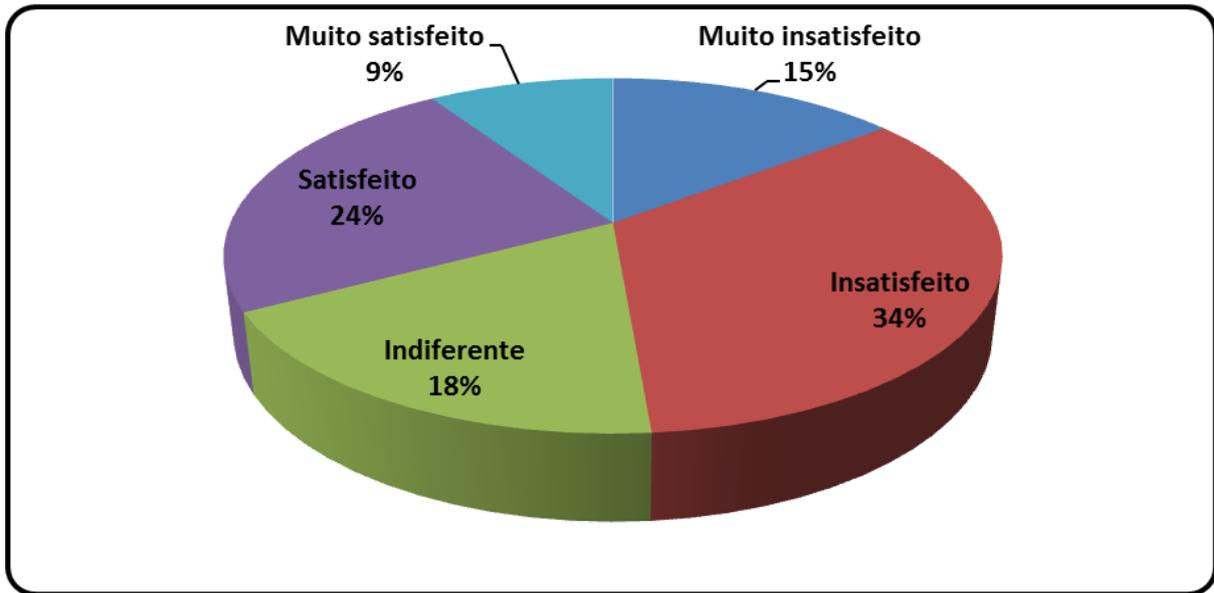
Quando questionados se o ambiente de trabalho favorece a execução de sua atividade, observou-se que 61% dos respondentes encontram-se divididos entre satisfeitos e muitos satisfeitos, atestando que o ambiente de trabalho favorece sim a execução de suas atividades. O relacionamento entre as pessoas no local em que trabalham, apresenta resultados que refletem de forma clara o nível de companheirismo entre os pesquisados. Pode-se constatar que essa foi uma das afirmativas que apresentou maiores níveis de satisfação, agrupando 40 servidores que assinalaram entre “muito satisfeito” e 22 a opção “satisfeito”, totalizando 82% dos respondentes.



**Gráfico 2:** Relacionamento no local de trabalho  
**Fonte:** Elaboração própria, resultados da pesquisa.

Quanto à satisfação em relação à vida social e lazer, pode-se dizer que maior parte dos pesquisados está contente com a vida que leva, já que 47% se diz “satisfeito” e 20% “muito satisfeito”. Dos entrevistados, 17% acham essa questão indiferente e 16% não estão satisfeitos com a vida que levam.

O gráfico 3 apresenta o resultado sobre a satisfação quanto a remuneração e benefícios adicionais que a organização oferece, identificando que metade dos servidores não está satisfeito com a sua remuneração e outros benefícios adicionais, somando um total de 49% de respostas negativas quanto a essa questão. Nota-se que uma boa remuneração nem sempre irá elevar os níveis de satisfação e motivação dos funcionários, apenas irá fazer com que os mesmos não se sintam insatisfeitos. Como afirma Bergamini (1997), “os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”.



**Gráfico 3:** Satisfação quanto à remuneração  
**Fonte:** Elaboração própria, resultados da pesquisa.

Se tratando de realização profissional com o trabalho que executa, a pesquisa aponta que o mesmo é precursor de satisfação e motivação na Secretaria Municipal de Administração, com 63% de concordância. Isso prova que a realização está entre os fatores que mais proporcionam motivação e satisfação no trabalho na prefeitura, sendo uma das grandes expectativas do trabalhador. Quanto ao investimento da prefeitura em sua carreira através de cursos e especializações, cerca de metade do número de respondentes acredita que a prefeitura não tem feito um investimento efetivo no desenvolvimento da carreira de seus funcionários, com percentual de 51%, constituindo boa representatividade em relação às outras opções de resposta.

Em relação à satisfação com o desenvolvimento da carreira, vale ressaltar o considerável percentual de indiferentes quanto a essa questão, em que cerca de um quarto indicou que muitos não veem esse fator como relevante. Contudo, boa parte se posiciona como satisfeito perante o desenvolvimento de sua carreira com 44% de concordância.

Quanto aos critérios estabelecidos pelo plano de cargos e salários para as progressões salariais, observa-se que grande parte dos respondentes sinalizou insatisfação quanto aos critérios de progressões salariais e plano de cargos e salários, mostrando que tal questão é de extrema relevância para os funcionários, percebe-se também que 21% apontou estar indiferente sobre essa questão e 24% se considerou satisfeito. Quanto à autonomia que o entrevistado tem para propor melhorias na execução do seu trabalho, percebe que um percentual considerável de 34% optou pela neutralidade em relação a esse item, para eles não faz diferença quanto à autonomia que tem no trabalho, ainda sim 45% sinalizaram que estão satisfeitos e muito satisfeitos com a autonomia que tem no trabalho e apenas 21% não concordam que possuem autonomia para propor melhorias na execução de seu trabalho.

Quanto a se sentirem satisfeitos em relação à estabilidade de seu emprego, é notório que a maioria dos respondentes apresenta um sentimento positivo em relação a seu cargo, representando 75% das respostas. Isso mostra que a estabilidade pode ser considerada um grande fator motivacional, proporcionando grande satisfação aos servidores da secretaria

municipal de administração, contrariando assim a ideia de Nunes et al (2008) onde no entendimento do autor a estabilidade não compõe fator motivacional, pois o servidor na medida que o tempo passa, habitua-se com o ambiente de trabalho, afetando o comprometimento e mudando suas expectativas com relação a organização. Identificou-se ainda que 16% se mantiveram indiferentes em relação a essa variável e apenas 9% se demonstraram insatisfeitos.

#### 4.1.3 Questão aberta

O último tópico da pesquisa consistia em uma questão aberta, na qual era feita a seguinte pergunta: **“Em sua opinião o que pode ser feito pela Administração Pública Municipal no intuito de promover a melhoria da satisfação e motivação dos servidores?”**.

Em 76 questionários aplicados, 18 respondentes preferiram não opinar sobre a pergunta aberta, resultando assim, em um total de 58 questionários com opiniões dos respondentes sobre a referida pergunta. Após um levantamento das respostas que mais apareceram, obtiveram-se os seguintes resultados agrupados e ranqueados pelo nível de frequência.

**Tabela 2:** Frequência das respostas

Item	Porcentagem
Melhoria do plano de cargos e salários com ênfase em maiores remunerações, melhores benefícios adicionais, plano de carreira e incentivos.	31%
Maior incentivo à capacitação dos funcionários através de cursos e especializações, palestras de motivação, seja pelo modo à distância ou presencial.	22%
Melhoria das condições, ambiente e clima do trabalho, assim como a estrutura organizacional como um todo.	20%
Valorização dos servidores públicos, reconhecimento pelo trabalho prestado e isonomia quanto à igualdade no tratamento entre os servidores,	17,2%
Está bom.	5,1%
Lazer	1,7%
Reduzir o salário dos cargos comissionados	1,7%

Fonte: Elaboração própria

Em síntese, o item 1 que diz respeito ao plano de cargos e remuneração, aparece com 31% na pesquisa, indicando que é o grande fator a ser melhorado pela Administração Pública para melhoria da motivação e satisfação dos servidores.

Em seguida aparece o fator sobre incentivos, cursos e capacitações com 22% das respostas. O item sobre a melhoria das condições, ambiente e clima do trabalho vem em 3º lugar com 20% das respostas, valorização dos servidores públicos, reconhecimento e igualdade em quarto com 17,2% e 5,1% dos respondentes acham que está bom. Em 6º e 7º lugares estão questões relacionadas a lazer e redução dos salários de funcionários em cargos de comissão, com respectivamente 1,7% em cada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por compreender a influência da motivação e satisfação dos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Valença norteou este estudo. Os resultados alcançados indicam pontos de reflexão importantes para o poder público.

Constata-se que os fatores que mais influenciam a motivação e satisfação dos servidores estão relacionados com o ambiente de trabalho, o relacionamento entre as pessoas no local de trabalho, a realização profissional com as tarefas desenvolvidas; o desenvolvimento na carreira até o momento; a estabilidade no emprego, autonomia para propor melhoria no trabalho. Destaca-se o fator estabilidade, que obteve grande percentual para motivação no tocante a investidura em um cargo público. Nunes et al (2008) defende que a estabilidade não é um fator motivacional, apesar de que na presente pesquisa, a estabilidade é considerada um atributo que motiva os servidores, mas que em sua pesquisa a mesma foi apontada como um fator motivacional para a investidura no cargo público.

No que tange as condições de trabalho, os resultados foram bem divididos, contudo a maioria ainda se sente motivada e satisfeita mesmo que por pouca diferença; em relação à vida social e lazer, os respondentes se encontram em um nível bem aceitável, indicando que a maioria não possui problemas com esse fator.

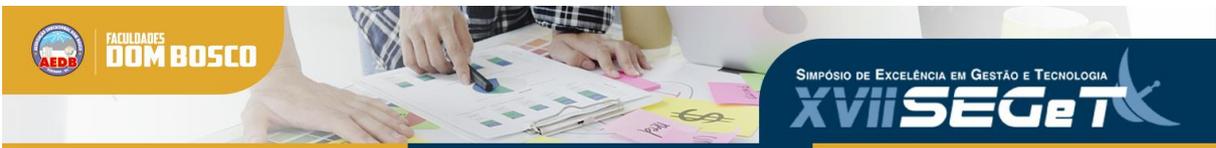
Em relação aos fatores que mais geram insatisfação aos servidores observa-se que as condições do trabalho se configuram também um fator de insatisfação, vale salientar que o status se figurou como irrelevante para os servidores em análise. Tal fator é defendido por Chanlat (2002) como um fator motivacional, entretanto esta tese não foi confirmada nesta pesquisa. Citam-se também a remuneração e benefícios adicionais, investimento da prefeitura na carreira profissional dos servidores por meio de cursos e palestras e critérios estabelecidos pelo plano de cargos e salários para progressões salariais.

Outro ponto é em relação à política do plano de cargos e salários e a política salarial, a qual é notadamente a maior causa de insatisfação por parte dos servidores, o que pode ser confirmado por Bergamini, em que a presença de tais fatores não seria suficiente para motivar, podendo ser revisto pela Administração Municipal. Essa é uma questão um tanto complicada já que a capacidade orçamentária depende dentre outras coisas da realidade e capacidade de arrecadação do município, não relacionado somente aos interesses da administração pública municipal em aumentar os salários, devendo ser analisado mais profundamente.

Ademais, os resultados da questão aberta também corroboram com os fatores que mais geram insatisfação indicados acima com destaque no plano de cargos e salários, capacitação e especialização dos servidores e condições de trabalho, indicando que novas políticas e práticas de gestão de recursos humanos devem ser adotadas para efetiva correção e mitigação dos problemas apontados.

Resta demonstrado que a referente pesquisa traz contribuições relevantes para o campo teórico da administração pública e/ou motivação e satisfação no trabalho como a importância de uma gestão de recursos humanos bem definida e engajada com o capital humano de uma organização, desenvolvendo políticas relacionadas à capacitação, valorização e integração dos servidores, realizando avaliações de desempenho, campanhas de incentivo, canais de comunicação efetivos, pesquisas de clima organizacional e cursos de formação focados na produtividade. Articulação junto ao chefe da repartição pública, medidas que promovam melhoria nas condições de trabalho, como por exemplo, o espaço físico onde os servidores trabalham, deixando-os o mais confortável possível.

Dessa forma a Prefeitura deveria adotar também políticas que evitem a habituação demasiada do servidor com o ambiente de trabalho e conformação com as disfunções da



administração pública, como por exemplo, superconformidade às rotinas e aos procedimentos, excesso de formalismo e papelório, resistência a mudanças, internalização das normas e exagerado apego aos regulamentos, promovendo medidas como enriquecimento horizontal e vertical.

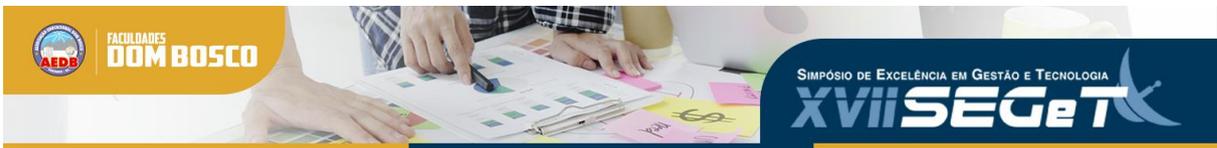
Como inspiração e sugestão de melhorias, pode haver a implementação pela Administração Pública Municipal de programas relacionados às práticas gerenciais do setor privado, como por exemplo, a remuneração variável por metas, que funciona melhor em setores da ação governamental cujos produtos, serviços e resultados são mais facilmente mensuráveis. Utilização de um sistema de metas e indicadores correlacionado com os resultados alcançados pela instituição, adotado pelo Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro (MPERJ).

Programa de reconhecimento e recompensas promovido pelo Tribunal de Contas da União (TCU), bem como a política de gestão de pessoas daquele órgão, definida pela Resolução-TCU nº 268, de 4 de março de 2015, alinhando-se à Política Institucional de Sustentabilidade, em especial, para promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho, o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a acessibilidade.

Em relação a sugestões para trabalhos futuros, importa destacar que uma análise mais profunda de como a estabilidade influencia na decisão das pessoas ao entrarem no serviço público seria interessante. Outro ponto seria como as disfunções da Administração Pública decorrentes do modelo burocrático de administração proposto por Max Weber afetam a postura das pessoas no desempenho de suas atividades no setor público.

## 6. REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W.** Motivação nas organizações. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, S. T.** Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: atlas, 2014.
- BRANDÃO, I.F.; LIMA, I.C.; CABRAL, A. C.A.; SANTOS, S.M.; PESSOA, M.N.M.** Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. Revista eletrônica de administração, v. 77, n. 1, p. 90-113, 2014.
- BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P.** Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BROWN, A.; CHARLWOOD, A.; SPENCER, D. A.** Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality. Work, employment & society, v. 26, n. 6, p. 1007-1018, 2012.
- CALDAS, P. T.; FIRMO, I. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B.** Administração de pessoal ou gestão de talentos? Um estudo nas administrações públicas do cariri paraibano. Xvii semead – seminários em administração, nov. 2015.
- CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T.** Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: enap, 2010.
- CASADO, T.** A motivação e o trabalho, p. 247-258. In: Fleury, m.t.l. As pessoas na organização. São Paulo: gente livre, 2002.
- COSTA, P. C.** Gestão de pessoas: arte ou ciência. Rh portal- rh pratica. Out. 2010.
- CHANLAT, J. -F.** O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: congresso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 7, 2002, Lisboa. Anais... Lisboa: 2002.
- CHIAVENATO, I.** Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de janeiro: elsevier, 2004.
- DOMINGUES, A.** Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos. 2009.



- FLAUZINO, D.; BORGES-ANDRADE, J.** Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de administração pública*, vol. 42, n. 2, pp. 253-73, mar./abr., 2008.
- GIL, A. C.** *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: atlas, 2010.
- HANDEL, M. J.** Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, v. 32, n. 1, p.66-94, 2005.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B.** *The motivation to work*. 2 ed. New york: john wiley & sons, inc., 1959.
- MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L.** O que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos enanpad's no período de 1997-2006. In: encontro de administração pública e governança – enapg, iii, 2008, salvador. Anais... Salvador: Anpad, 2008.
- MAXIMIANO, A. C.** *Teoria geral da administração*. São paulo: editora atlas, 2004.
- MEIRELLES, H. L.** *Direito Administrativo Brasileiro*. 25. Ed. São paulo: malheiros, 2000.
- MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACAHDO, T. F. A.** Influência da gestão de pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. IX Seget – simpósio de excelência em gestão tecnologia, 2012.
- MPERJ (Rio de Janeiro).** Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. Novo portal da transparência. Planejamento estratégico. Metas e indicadores. Disponível em:< <http://transparencia.mprj.mp.br/estrategica/metas-e-indicadores>> Acesso em: 30 Mar. 2020
- MOTTA, P. R. M.** O estado da arte da gestão pública. *Revista de administração de empresas*, v.53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- NUNES, G. S et al.** Motivação: o estudo dos fatores que influenciam os indivíduos a optar por ingressar em organização do setor público, do ramo de energia. *Revista gestão e regionalidade*, vol.24, nº72 – set-dez/2008.
- OLIVEIRA, S. B. D.** *Instrumentos de gestão pública*. São paulo. Saraiva: 2015.
- PASSOS, E.** *Ética nas organizações*. São paulo: atlas, 2004.
- PILATTI, I. A.** Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista brasileira de qualidade de vida*, v. 04, n. 01, p. 18-24, 2012.
- QUEIRÓS, S.** *Satisfação laboral e desempenho profissional: Um estudo de caso para diagnóstico e intervenção*. 2015.
- ROESCH, S. M. A.** *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3ª ed. São paulo: atlas, 2005.
- SIQUEIRA, M. M. M.** Satisfação do trabalho. In: Siqueira, m. M. M. Et al. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto alegre: Artmed, 2008.
- SOTO, E.** *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SOVIENSKI, F; STIGAR, R.** Recursos humanos x gestão de pessoas. *Gestão: revista científica de administração*, v. 10n. 10, jan/jun, 2008.
- SPECTOR, P.** *Psicologia das organizações*. São paulo: ed. Saraiva 2006.
- TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M.** *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2.ed. Rio de janeiro: FGV, 2001.
- TAMAYO, A.** Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de administração*, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.
- TCU. Tribunal de Contas da União.** Portal TCU. Transparência. Sustentabilidade. Disponível em:< <https://portal.tcu.gov.br/transparencia/sustentabilidade/>> Acesso em: 30 Mar. 2020.
- VALENÇA (Rio de Janeiro).** Prefeitura Municipal. Legislação. Estatuto dos Servidores. Valença, RJ, 2018. Disponível em:< <http://www.valenca.rj.gov.br/wp-content/uploads/2018/10/estatuto-atualizado.pdf>> Acesso em: 18 set. 2018
- VROOM, V. H.** *Work and motivation*. New york, john wiley & sons, 1964.
- VERGARA, S. C.** *Gestão de pessoas*. 2. Ed. São paulo: atlas, 2000.



YIN, R. k. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto alegre: bookman, 2001.