

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**Éverton Fraga de Oliveira**

**ESTUDO SOBRE COMO FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO  
PODEM LEVAR À QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E AO BEM-ESTAR  
DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO**

**Sapucaia do Sul, RS, Brasil  
2015**

**Éverton Fraga de Oliveira**

**ESTUDO SOBRE COMO FATORES MOTIVACIONAIS E DE SATISFAÇÃO  
PODEM LEVAR À QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO E AO BEM-ESTAR  
DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA DE SÃO LEOPOLDO**

Artigo apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública Municipal – Modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFRS – RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública Municipal**.

Orientador Prof. Dr. Paulo Sérgio Ceretta (UFSM)

**ESTUDO SOBRE COMO FATORES MOTIVACIONAIS E D  
SATISFAÇÃO PODEM LEVAR À QUALIFICAÇÃO DO SERVIÇO  
PÚBLICO E AO BEM-ESTAR DOS FUNCIONÁRIOS DA PREFEITURA  
DE SÃO LEOPOLDO**

**Éverton Fraga de Oliveira**

Artigo apresentado ao curso de Especialização em Gestão Pública Municipal –  
Modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFRS – RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública  
Municipal**.

---

**Paulo Sérgio Ceretta, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Vânia Medianeira Flores Costa**  
**Dra. (UFSM)**

---

**Andressa Schaurich dos Santos**  
**Msa. (FISMA)**

Sapucaia do Sul, RS, Brasil  
2015

## RESUMO

É indiscutível o importante papel que o gestor público vem adquirindo nos últimos anos, com a finalidade de otimizar os recursos públicos e valorizar seu quadro de servidores, na busca de melhores resultados e maior qualidade de vida para estes. Sendo o servidor a grande “matéria-prima” para que a máquina pública funcione de forma eficiente, este artigo tem o objetivo de identificar e analisar quais os fatores da instituição que podem influenciar a motivação e a satisfação destes servidores, demonstrando, por parte da organização, a vontade de qualificar e oferecer o bem-estar ao seu quadro de pessoal, fazendo com que estes servidores deem mais valor aos seus trabalhos e à instituição que representam. O estudo avaliou os servidores do município de São Leopoldo, procurando saber como está a sua motivação e satisfação. Primeiramente, buscaram-se, na doutrina, os conceitos importantes para saber o que significa motivação e satisfação no ambiente de trabalho e de que forma isso pode levar a ser uma importante ferramenta de gestão e de mudança na cultura da organização. Após, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas, de caráter quantitativo e exploratório-descritivo, para 310 servidores de carreira, lotados no Centro Administrativo Municipal. Para a interpretação dos dados, usaram-se a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg. Os resultados apontam, de modo geral, para uma motivação no trabalho, considerando a relação com colegas, chefias e a própria atuação como servidor público, mas tiveram alguns destaques de insatisfações, como a falta de uma política por merecimento, aperfeiçoamento e amparo funcional.

**Palavras-chave:** Motivação;. Satisfação; Servidores; Trabalho; Gestão.

## ABSTRACT

There is no doubt the important role that the public manager has acquired in recent years, in order to optimize public resources and enhance your picture servers in the search for better results and higher quality of life for these. As the server the great "raw material" for the public system to work efficiently, this article aims to identify and analyze the factors of institution that can influence the motivation and satisfaction of these servers, demonstrating by the organization, will qualify and provide welfare to its staff, making these servers deem more value to their work and the institution they represent. The study evaluated the servers in São Leopoldo, seeking to know how is your motivation and satisfaction. First, they sought, in doctrine, the important concepts to know what it means motivation and satisfaction in the workplace and how this can lead to an important management tool and change the culture of the organization. After, we applied a questionnaire with closed questions, quantitative and exploratory-descriptive, 310 career employees, crowded at the Municipal Administrative Center. For the interpretation of the data used to Maslow's theory and the theory of Herzberg. The results show, in general, for motivation at work, considering the relationship with colleagues, superiors and his own role as a public servant, but had some highlights of dissatisfactions, as the lack of a policy on merit, improvement and functional support.

**Keywords:** Motivation; Satisfaction; Servers; Work; Management.

## **1 Introdução**

A realidade das administrações públicas municipais atuais, de modo geral, aponta para a exigência de um corpo de servidores públicos cada vez mais preparados. A evolução tecnológica, cada dia mais impositiva no ambiente de trabalho, assim como novas legislações cada vez mais exigentes para gerir os municípios e influências políticas e financeiras utilizadas como ingredientes para se traçar e atingir as metas estabelecidas levam o servidor a ter que se atualizar e se adaptar constantemente na busca de resultados eficientes. Estes fatores podem afetar direta ou indiretamente a motivação e a satisfação, assim como a qualidade de vida destes trabalhadores, visto que, muitas vezes, os gestores não verificam o quanto isto pode comprometer a instituição como um todo.

Acredito que um aspecto importante e complexo é o de motivar e satisfazer este grupo de colaboradores a ponto de atingir suas expectativas no seu ambiente de trabalho. Estudos e teorias apresentam-se a todo o momento, contudo, os gestores responsáveis pelos andamentos dos processos que envolvem os resultados e qualidade de vida laboral devem se mostrar, ressalvadas exceções, preparados para interpretar este momento de transformação de mercado.

Neste sentido, este artigo pretende colaborar com o tema a partir de uma pesquisa aplicada junto aos servidores municipais de São Leopoldo, com o objetivo de identificar e analisar quais os fatores da instituição que podem influenciar a motivação e satisfação destes servidores, demonstrando, por parte da organização, a vontade de qualificar e oferecer o bem-estar ao seu quadro de pessoal, fazendo com que estes servidores deem mais valor aos seus trabalhos e à instituição que representam.

Este estudo justifica-se pelo fato de que os recursos humanos de uma instituição seja seu grande diferencial para se atingir um grau de eficácia e eficiência para qual a organização se propôs a existir. O servidor público municipal ocupa um papel singular neste cenário, pois, ao mesmo tempo em que é cidadão, é o elo do governo que representa e o munícipe. Saber o que este servidor está pensando sobre seu ambiente de trabalho trará importantes informações para que os responsáveis pela gestão possam descobrir como motivar e satisfazer seus funcionários e levar a instituição a resultados cada vez mais eficientes.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Motivação e satisfação e suas teorias**

Ao estudar as diversas teorias de motivação e seus autores principais, verificou-se três correntes interpretativas básicas do fenômeno motivação. Estas definições estão sinteticamente apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Correntes básicas motivacionais

Linhas	Descrição
1 <sup>a</sup>	A primeira linha entende que o que motiva o indivíduo são, exclusivamente, fatores e estímulos externos, o que denota a condição de um comportamento tipo automático. Esta corrente está representada no Behaviorismo, em que se desenvolveram os conceitos de reflexos condicionados, a lei dos efeitos e condicionantes operantes. Seus maiores autores são: Pavlov, Torndike e Skinner.
2 <sup>a</sup>	A segunda linha corrente que vamos destacar é a que interpreta a motivação do indivíduo como sendo resultado do seu próprio raciocínio ligado aos fatores externos, levando ao campo comportamental essencialmente racional, tendo seu cabedal teórico assinados pela questão cognitiva ou da motivação consciente. Entre seus maiores autores estão: Vitor H. Wroom e Stacy Adams.
3 <sup>a</sup>	A terceira corrente aponta para um estado emocional voltado para que o comportamento seja evocado internamente pela pessoa a ponto de estimular todo um processo dinâmico que atrai uma gama de premissas que compõe a personalidade. Nesse sentido, o comportamento manifesta-se através de fatores que se distinguem como produto de interação, tais como a razão, o instinto, a vontade, a emoção, as carências, a segurança etc. Esta corrente apresenta as teorias da motivação intrínseca, com obras dos autores Bergamini e Archer, teoria da hierarquia e necessidades de Maslow e teoria da motivação-higiene de Herzberg.

Fonte: Baseado no artigo *Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público - um estudo sob dois ângulos teórico - dos autores Alcindo Arcelino Pinheiro Gomes e Osvaldo Luiz Gonsalves Quelhas – 2003.*

Encontrar uma definição de motivação não é nada difícil na doutrina atual, porém, transportar essa definição para ações e programas na direção de alcançar melhores resultados nas organizações, principalmente nas públicas, parece uma tarefa bastante complexa.

Em todas as definições de motivação estudadas, cabe um senso comum, que é uma Teoria de ação, de movimento, a qual envolve interesses por parte do indivíduo. Assim, pode-se afirmar que a motivação não é algo que alguém queira ter ou não, pois ao admitirmos que possuímos desejos e necessidades, é possível que tenhamos motivação.

Salanova, Hontangas e Peiró (1996 *apud* ZANELLI, 2004), definem motivação como sendo uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica e, cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. Entendidas as definições acima, ao avaliar a motivação na sua instituição, caberá à chefia saber definir a melhor maneira de motivar seu grupo de trabalho. Pode ser sensato valorar a motivação como uma fórmula do incentivo, levando todos da instituição a gerarem ações, no sentido de atingirem as metas estabelecidas e mantendo uma política motivacional na busca da satisfação dos colaboradores como um todo.

Maximiano (2011, p. 202) aponta que a motivação para o trabalho “... é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.” Os motivos internos é o que impulsiona o indivíduo a ser capaz de realizar certas tarefas e outras não; apoiar certas atitudes e desprezar outras. Os impulsos interiores são de natureza fisiológica e psicológica (necessidade, aptidão, interesses, valores, habilidades das pessoas). Já os motivos externos identificam-se com os estímulos e incentivos que estão ligados à situação que o ambiente oferece ou a objetivos que a pessoa persegue. São os que satisfazem as necessidades, despertam sentimentos de interesses ou representam as recompensas desejadas que o indivíduo possa ter no ambiente de trabalho.

Ao buscar-se uma definição que aponte para todas as condicionalidades com que a motivação pode se apresentar no mundo funcional e pessoal, destaca-se a obra *A Crise das Motivações*, de Lévy-Leboyer (*apud* BERGAMINI, 1997b, p. 89).

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos sempre motivados nem tarefas igualmente

motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais que um composto estático. Trata-se de um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho e, certamente, não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores psicólogos.

Ao avaliarmos os fenômenos motivacionais na área pública, buscamos suporte em Berguer (2010, p. 22), que aponta tais componentes próprios da área avaliada: os condicionantes normativos das relações entre a Administração Pública e agente público, a natureza do produto (bens e serviços públicos), a dinâmica das atividades internas ao ambiente de trabalho, as relações pessoais etc.

Berguer (2010, p. 23) avalia ainda:

Aos administradores da administração pública, cabe a compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente das organizações e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos, patrimonialistas da administração pública.

Sendo mais um estado pessoal de se alcançar um resultado planejado, no sentido de se atingir uma meta que realmente o indivíduo quer, estar motivado é uma virtude singular e temporal, e, assim, ao gestor cabe saber identificar em seu público suas necessidades para instigar suas vontades na direção da motivação.

## 2.2 A Satisfação no trabalho como ferramenta de bem-estar para o servidor público

Assim como a motivação possui importante lugar na vida do trabalhador e das instituições às quais está laborando, a satisfação se estabelece numa posição tão ou mais importante quanto o tema anterior. Confundidos por muitos, motivação e satisfação são vistas como a mesma condicionalidade e resultado comportamental. Cabe, neste instante, abrir seus conceitos para diferenciação.

O autor Steuer (1989, *apud* MARTINES; PARAGUAY, 2003) explica a distinção entre motivação e satisfação desta maneira: motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade. Para esse autor, um exemplo disso pode ser o servidor público em estágio probatório, situação em que, até completar três anos de avaliação e ser aprovado, há uma motivação pela necessidade para alcançar a estabilidade, e, quando a adquire, a sensação da satisfação vem por ter atingido a meta.

Entre muitas das definições sobre satisfação no trabalho, Locke (1989, *apud* ZANELLI *et al.*, 2004, p. 302) definiu-a como “estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências”. O estado de satisfação possui um peso muito expressivo, no qual o trabalhador, ao se encontrar satisfeito, renderá mais; logo, é tudo o que uma política de gestão das organizações precisa na questão de pessoal.

Estudos têm sido apresentados, referentes à quais influências que a satisfação pode ter sobre a vida do trabalhador em decorrência do seu ambiente de trabalho, entre os quais podemos destacar autores como Martines e Paraguay (2003). Facilmente, encontramos afirmações dizendo que a satisfação influi na vida e no trabalho do indivíduo, na saúde, na qualidade de vida e no comportamento dentro da organização. Estar satisfeito com a sua atividade laboral age positivamente sobre a sua saúde, diminuindo, assim, patologias diversas

e levando ao bem-estar geral. Sabe-se que tal alegação sobre a satisfação relacionada à saúde física e mental do trabalhador gera alguma discussão, pois correntes contrárias defendem que o assunto aporta muita complexidade, sendo que fatores alheios ao trabalho, assim como assuntos pessoais podem afetar tal associação.

Sobre o tema acima, o que transcende à dúvida é o valor emocional como “DNA” ao se definir satisfação. Em seu artigo, Satisfação e Saúde no Trabalho – aspectos conceituais e metodológicos, Martinez e Paraguay (2003) retratam o que o estudioso Locke (1976) avalia sobre emoção. Esse autor trabalha na linha de que a resposta emocional é um reflexo de um julgamento dual: conclui que a discrepância entre o que o indivíduo quer e o que ele percebe como obtendo e a importância do que ele quer (o quanto ele quer).

Quer dizer que a intensidade da emoção vai depender do local em que os valores implicados na emoção ocupam na hierarquia de valores do indivíduo (LOCKE, 1984). Além disso, Locke (1976) destaca que considera a satisfação no trabalho como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. A satisfação no trabalho seria, então, um estado emocional prazeroso, resultante da avaliação do trabalho em relação aos valores (metas lançadas pelo indivíduo) relacionados ao trabalho.

Muitas são as variáveis que levam à satisfação no trabalho e esta sensação se deve também à sua natureza. São aspectos referenciados como psicossociais do trabalho, como: demandas das atividades, o papel que se ocupa na instituição, sua relação interpessoal, ascensão na carreira, clima e estrutura da instituição. A busca da satisfação é uns dos maiores desafios de um gestor na sua instituição, contudo é óbvio que, no instante em que se busca tal resultado, o gestor depara-se com sentimentos de insatisfação.

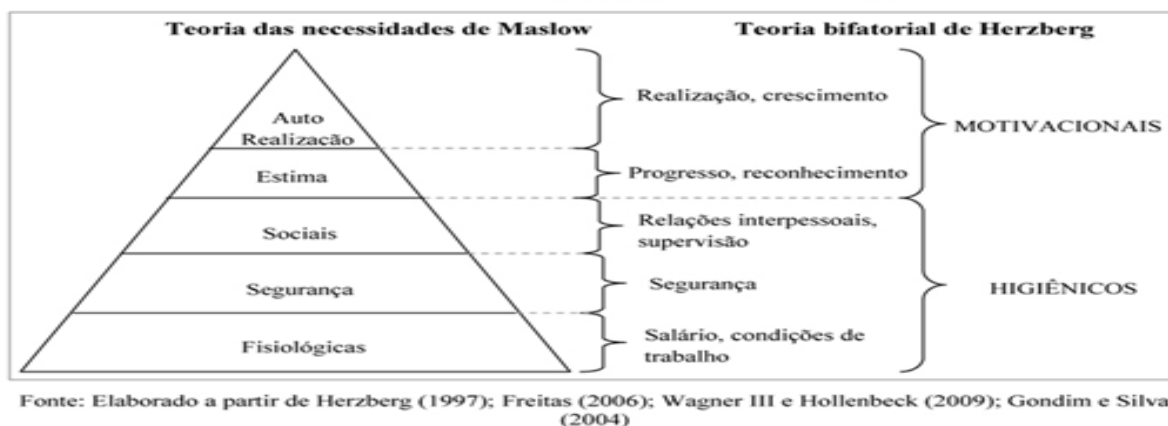
Para alguns pesquisadores como O’Discoll & Beehr (2000), satisfação e insatisfação são avaliadas como dois extremos de um mesmo fenômeno. Assim sendo, o trabalhador pode estar desde muito satisfeito, indo na direção totalmente inversa de muito insatisfeito. O interessante é que um resultado pode variar dentre diversos colegas de um mesmo departamento, bem como ser de um mesmo trabalhador em momentos diferentes.

Por outra banda, autores como Coda (1986) e Araújo (1995) escolhem transitar pela definição de satisfação e insatisfação no trabalho como fenômeno distinto, de vocação diversa, em que a insatisfação é determinada pela carência pelos fatores extrínsecos ao trabalho e a satisfação é determinada pelos fatores intrínsecos do trabalho.

A figura em destaque a seguir demonstra os muitos aspectos equivalentes entre as Teorias de Herzberg e Maslow. Entre as similaridades das duas teorias em estudo, pode-se observar na representação da figura 1 as escalas de hierarquias para se medir a motivação e satisfação/insatisfação dos funcionários; os fatores de higiene de Herzberg se comparam com os fatores de segurança de Maslow; os fatores motivacionais de Herzberg estão na mesma escala de valor de estima e realização de Maslow. Vale ainda evidenciar os fatores ambientais, de relacionamentos e comportamentais, resultantes em uma situação de motivação e satisfação/insatisfação dos funcionários.



Figura 1: Uma comparação entre os modelos e de motivação entre as Teorias de Herzberg e Maslow



Fonte: HERZBERG (1997) et al.

### 2.3 Teorias da hierarquia das necessidades e dos dois fatores

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas destaca que a motivação tem como essência as necessidades - estado de carências - do indivíduo e seu impulso natural de vir a buscar a satisfação dessas necessidades. Maslow (2003) argumenta que as necessidades humanas obedecem ao que ele denominou de hierarquia, as quais nada mais são do que uma escala de valores que devem ser atingidos a partir de determinada sequência de prioridades. Tal sequência está dividida em cinco estágios e duas categorias: o primeiro grupo está dividido em necessidades fisiológicas básicas e necessidades de segurança – primária, enquanto, no segundo grupo, encontraremos as necessidades sociais, as necessidades de autoestima e o topo das necessidades que é da autorrealização – secundária.

Esta teoria é importante por parte daqueles que querem entender e discutir o comportamento humano no trabalho, ainda mais na pauta da satisfação, no sentido de que parte dos indivíduos está disposta a evoluir na escala hierárquica em destaque. A maior crítica sobre essa teoria está naquilo que o próprio autor Maslow (2003) veio a reconhecer mais tarde, declarando que não se pode afirmar uma rígida posição quanto à variação de posição hierárquica, pois necessidades mais elevadas podem surgir antes das básicas terem sido completamente satisfeitas, já que estas podem ser independentes e justapostas.

Como visto acima, Maslow define motivação a partir da teoria da hierarquia das necessidades - estados de carências - do indivíduo. Já Herzberg, com sua Teoria de Motivação e Higiene, que veremos a seguir, mesmo partindo de ênfases diferentes das de Maslow, os dois autores chegaram ao mesmo resultado final, que é a realização como fator mais importante da motivação (LOPES, 1980).

Já a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg, define que a satisfação e a insatisfação são fenômenos de estrutura diversa. A insatisfação seria determinada pela falta ou deficiência de “fatores de Higiene”, relacionados na seguinte ordem: remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condição de trabalho e relações interpessoais. Esses fatores, definidos como situações externas ao indivíduo, são conhecidos por extrínsecos (HERZBERG, 1971). Vale destacar, ainda, o que diz Herzberg (1973) sobre os fatores de natureza higiênica, os quais, para ele, não constituem aumento de satisfação do indivíduo, mas garantem, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito no trabalho.

A satisfação, segundo o autor da teoria, estaria atrelada à existência de “fatores

motivadores”, sendo estes vistos como de grande responsabilidade pela motivação dos indivíduos para um esforço e desempenho superior, que estão, assim, destacados a seguir: responsabilidade, reconhecimento, conteúdo de trabalho, realização e crescimento profissional. Esses fatores estão elencados como intrínsecos pelo fato de estarem ligados ao desenvolvimento pessoal (HERZBERG, 1971).

Mesmo esta obra teórica sendo muito aplicada nos estudos sobre satisfação no trabalho foi muito criticada por seus pontos falhos quanto à falta de consistência empírica na divisão dos aspectos de trabalho como intrínsecos e extrínsecos (LOCKE, 1976). Esse autor ainda aponta que Herzberg não considera as diferenças que os indivíduos possam ter em particular, no campo da satisfação e insatisfação no trabalho, pois os valores de cada indivíduo não são iguais, mesmo que as necessidades existam para todos nesta área.

### **3 Método da pesquisa**

A partir do problema do presente estudo, o método de pesquisa utilizado neste artigo será quantitativo descritivo. A pesquisa possui caráter quantitativo, tendo sido eleita a análise de conteúdo para estudar os resultados das respostas.

No instrumento aplicado, procurou-se abranger questões fechadas que identificasse, primeiramente, um perfil básico dos servidores, tais como: idade, escolaridade, estado civil, gênero, renda e tempo de serviço. A seguir, foi aplicado um questionário de 23 questões quanto à motivação e à satisfação dos servidores frente à gestão pública atual. Procurou-se analisar quais os fatores que podem influenciar a motivação e satisfação dos servidores da Prefeitura Municipal de São Leopoldo.

Os dados foram coletados no Centro Administrativo da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, abrangendo as 23 secretarias do município, com a distribuição de questionários de forma proporcional ao número de servidores de cada secretaria. O instrumento de pesquisa utilizado foi o EST – Escala de Satisfação no Trabalho, em que foram abordadas 6 dimensões através de 23 perguntas, ofertadas através de uma escala representada da seguinte forma: de 1 a 7, sendo que 1= discordo plenamente, 2 = discordo muito, 3 = discordo levemente, 4 = nem discordo nem concordo, 5 = concordo levemente, 6 = concordo muito, 7= concordo plenamente.

O questionário foi elaborado pelo autor deste artigo e ofertado para preenchimento de livre consentimento para uma amostragem de 310 servidores de carreira de um universo de 4.500 funcionários, no período de 15 dias durante o mês de agosto de 2015.

Com este universo como referência de 100%, elaboraram-se tabelas a fim de analisar os resultados a partir de comparativos entre as respostas dadas com a respectiva porcentagem de cada uma, identificando as médias de respondentes discordantes e concordantes, assim traçando um perfil para analisar quais os fatores organizacionais que podem influenciar a motivação e satisfação destes servidores, levando a uma gestão mais qualificada, demonstrando, por parte da organização, a vontade de valorização do seu quadro e, ao mesmo tempo, estes dando valor ao seu trabalho e à instituição a qual representam.

### **4 Análise dos resultados**

#### **4.1 Descrição do perfil sociodemográfico**

Realizada a coleta de dados, torna-se necessária a análise e interpretação dos

resultados para se alcançar o objetivo do estudo, que foi identificar e analisar quais os fatores da instituição que podem influenciar a motivação e satisfação destes servidores, demonstrando, por parte da organização, a vontade de qualificar e oferecer o bem-estar ao seu quadro de pessoal, fazendo com que estes servidores deem mais valor aos seus trabalhos e à instituição que representam.

Iniciou-se com questões fechadas, as quais ilustraram idade, escolaridade, estado civil, gênero, renda e tempo de serviço.

Tabela 2: Perfil Sociodemográfico

IDADE		ESCOLARIDADE		ESTADO CIVIL		GENERO		RENDA		TEMPO DE SERVIÇO	
Até 25 anos	12	1º Grau Incompleto	14	Solteiro	93	Masculino	147	Até 4 S.M	212	Menos de 5 anos	73
De 26 a 30	35	1º Grau Completo	7	Casado	15	Feminino	163	De 5 a 8 S.M	80	De 5 a 10 anos	99
De 31 a 35	47	2º Grau Incompleto	13	Viúvo	6			De 9 a 12 S.M	14	De 11 a 16 anos	31
De 36 a 40	60	2º Grau Completo	58	Separado	21			Acima de 12 S.M	4	De 17 a 22 anos	82
De 41 a 45	48	Superior Incompleto	83	Outro	32					Acima de 23 anos	25
De 46 a 50	35	Superior Completo	85								
Acima de 50	73	Pós-Graduado	50								

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira parte da pesquisa construiu o seguinte perfil dos respondentes: média de idade acima dos 40 anos corresponde a 50% dos respondentes; nível de escolaridade alto, tendo em vista que mais de 43,55% possuem curso superior, o que comprova uma atenção maior pela busca de aperfeiçoamento; maior parte casada e do gênero feminino, chegando a mais de 50%. O que destoa é o nível salarial baixo, 68.39% com ganhos de até 4 salários mínimos, estimulando ao sentimento de insatisfação; a média do tempo de serviço também é interessante, já que mais de 1/3 dos pesquisados têm até 10 anos de prefeitura.

#### 4.2 Motivação e satisfação

Quanto à motivação e à satisfação dos servidores frente à gestão pública atual, utilizamos como referencial o apresentado nas tabelas abaixo em (%).

Assim, as questões passarão a ser avaliadas com base nas teorias de Maslow e Herzberg, sendo que a análise será amparada nas interpretações teóricas acima, de forma simultânea, com o objetivo de identificar e analisar quais fatores da instituição podem influenciar a motivação e a satisfação destes servidores, demonstrando, por parte da organização, a vontade de qualificar e oferecer o bem-estar ao seu quadro de pessoal, fazendo com que estes servidores deem mais valor aos seus trabalhos e à instituição que representam.

Ressalta-se que, a partir deste momento, passa-se a utilizar a sigla T.M. para se referir

à Teoria de Maslow e T.H. para referenciar a Teoria de Herzberg.

Tabela 3: Estabilidade em (%)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
1	A estabilidade foi o maior incentivador para me tornar servidor público municipal.	9,35	0,96	4,83	5,48	22,58	<b>27,74</b>	24,51	4,51	<b>15,14</b>	<b>74,83</b>
2	A estabilidade, de alguma forma, restringe a competitividade entre servidores.	<b>22,90</b>	13,22	14,5	11,61	14,19	10,00	7,74	5,80	<b>50,63</b>	<b>31,93</b>
3	A estabilidade pode levar o servidor a ser menos eficiente.	<b>29,35</b>	9,03	8,70	7,09	17,41	11,61	10,96	5,80	<b>47,08</b>	<b>39,98</b>
4	Após passar o Estágio Probatório o servidor automaticamente baixa sua motivação.	<b>29,35</b>	18,70	11,6	13,54	12,90	5,48	1,61	6,77	<b>59,66</b>	<b>19,99</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ Ao ser levantada qual a importância da estabilidade na escolha para se tornar servidor, os respondentes do item 1 atingiram a maciça posição de 74,83% de concordância, comprovando que, de acordo com a T.M., essa necessidade primária de segurança no emprego é evidente. Também pela T.H. esta posição está representada nos fatores de Higiene, demonstrando o sentimento de segurança e de baixa insatisfação. É um fator denominado ambiental de grande relevância.

✓ No item 2, a estabilidade como restrição de competitividade apresentou uma discordância pelos respondentes no somatório de 50,63%. Ser competitivo é estar motivado para um melhor desempenho, o que, pela T.M., situa-se na escala piramidal de autoestima (fator secundário), de como este se avalia, na busca da autorrealização, rumo ao topo, fazendo-se respeitar frente aos colegas. Logo, estar se sentindo seguro significa pular para outro nível das necessidades motivacionais, que não necessariamente esteja na sequência da pirâmide. Pela T.H., esta situação se compara com a teoria coirmã. Ambas estão no nível motivador, o qual contribui para o reconhecimento, o progresso do servidor e para sua satisfação.

✓ No item 3 da tabela anterior, o intuito foi testar a opinião do servidor respondente na situação referente ao desempenho e à não acomodação pelo instituto da estabilidade no cargo que ocupa. Ambas as teorias citadas anteriormente estabelecem que a eficiência se encontra numa situação voltada à motivação e que 47,08% não concordam que ela leve o servidor a ser menos eficiente. É bem verdade que, no serviço público, muitas vezes, ser eficiente não leva a maiores avanços na carreira e, por se tratar de uma atitude intrínseca, da vontade ou não de buscar o reconhecimento – T.M. estima e T.H. satisfação - está muito relacionada a política de gestão e às posturas das chefias.

✓ Conforme o item 4, o estágio probatório é um divisor de águas na vida do servidor e, durante todo o período de avaliação, a motivação por certo está presente. Para a T.M., esta situação se encontra na necessidade de segurança, sobre a qual 59,66% garantem não se desmotivarem ao serem aprovados e se tornarem estáveis, logo satisfeitos. Na T.H., a conquista da estabilidade também está relacionada à realização, pois é um fator motivador para a busca da satisfação.

Tabela 4: Remuneração em (%)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
5.	O salário foi o maior motivo de me tornar servidor público.	20,32	11,61	<b>25,80</b>	10,32	12,25	9,35	4,83	5,48	<b>57,73</b>	<b>26,43</b>
6.	Estou satisfeito com minha remuneração.	<b>24,51</b>	19,03	16,12	8,38	15,80	6,45	4,19	5,48	<b>59,66</b>	<b>26,44</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ O item 5 da tabela 4 refere-se ao motivo pelo qual os respondentes se motivaram a serem servidores públicos. Não há dúvida, pelo resultado de 57,73%, que o salário não foi o maior incentivador. Pela T.M., o salário está nas necessidades fisiológicas – alimentação, habitação, vestuário etc. – o que, pela teoria em destaque, de Maslow (2003), estaria na ordem de prioridades humanas. Neste momento, cabe destacar a estabilidade como a maior incentivadora para o ingresso no serviço público pelos respondentes, como verificado na resposta 1, com um resultado muito superior (74,83%). Como se observa, o comportamento motivacional, neste caso, está num nível acima da pirâmide hierárquica, tendo nas necessidades de segurança, refletidas na estabilidade, o grande motivador. A hierarquia, chamada escala de valores a serem alcançadas pela T.M., não foi obedecida. Aliás, essa é uma das suas maiores críticas, sendo que o próprio autor reconheceu isso mais tarde. Quanto à T.H., o salário se encontra nos fatores de higiene, que vai medir o nível do sentimento de insatisfação.

✓ O item 6 demonstra, conforme o resultado de 59,66%, o quanto o servidor, pela T.M., está com baixa motivação frente à sua remuneração, demonstrando uma forte tendência a não buscar a satisfação nas necessidades seguintes da teoria, como as sociais e a autoestima, as chamadas necessidades secundárias. A T.H. e seus fatores de higiene, nos quais se enquadra a remuneração, acompanha a T.M. quanto à presente insatisfação em alto grau, o que certamente irá prejudicar o desempenho no trabalho.

Tabela 5: Relacionamento (em %)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
7	Minha relação com meus colegas é boa.	0,96	0,64	0,00	2,25	8,06	36,12	<b>46,12</b>	5,80	<b>1,60</b>	<b>90,30</b>
8	Minha relação com a chefia é boa.	1,61	2,25	1,29	3,54	7,41	33,22	<b>45,16</b>	5,48	<b>5,15</b>	<b>85,79</b>
9	Os servidores municipais são unidos como categoria.	32,58	17,09	12,25	14,83	10,64	2,58	<b>3,87</b>	6,12	<b>61,92</b>	<b>17,09</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ A resposta do item 7 atingiu o maior percentual de concordância dos respondentes: 90,30%, demonstrando que o grau de relacionamento dos entrevistados é muito alto. Para a T.M., este resultado é de muito valor motivacional, pois parte da necessidade do servidor em querer fazer parte de um grupo, dar importância ao fator coleguismo, e por tamanha satisfação atingida, ele fica motivado a atingir o nível seguinte. O interessante é que, para a T.H., esta necessidade não gera satisfação, pois isso não passa de uma expectativa natural. Ela não gera mais satisfação e sim sua falta gera insatisfação, logo, refere-se o autor como um fator de manutenção. Locke (1976) define que os valores do colaborador estão muito ligados à sua satisfação, e a relação entre colegas de trabalho é fundamental dentro de um contexto institucional, pois é parte fundamental desses valores, atuando no que ele denomina agentes do trabalho.

✓ A relação com a chefia – item 8 – demonstra novamente um resultado favorável quando avaliado sobre a ótica da T.M., já que o nível chegou a 85,79%. Isso leva ao mesmo resultado visto acima, no qual o servidor, ao atingir um nível satisfatório, vai buscar novo elemento para motivar sua ação. Para a T.H., este resultado trouxe a realidade de um baixo nível de insatisfação. Coda (1986) fala que as equipes que possuem chefes centrados no relacionamento interpessoal estão mais satisfeitos do que aqueles preocupados com tarefas e níveis de produção. Entre os fatores motivacionais para um colaborador dentro da instituição, estaria o reconhecimento pelo conteúdo de trabalho que se é elaborado pelo trabalhador, conforme afirma Herzberg (1971).

✓ O item 9 visa a saber como está a relação dos servidores municipais na visão como categoria. O resultado aponta para uma desunião interessante, pois as somas das respostas chegaram a 61,92%, o que, para as teorias em estudo, significa destacar: a T.M. disserta que esta situação representa as necessidades sociais, que representam na escala hierárquica o relacionamento de se pertencer a um grupo, reporta a um comportamento negativo, no qual, aparentemente, existem certas dificuldades na relação enquanto categoria. Evidente que, aqui, os respondentes diferem colegas de categoria, no instante em que, na resposta 6, o grau de aprovação foi altíssimo, passando dos 90% quanto à relação com os colegas. Se, anteriormente, a insatisfação manteve-se em nível baixo – ver pergunta 6 –, neste instante não se repete a igual posição. Por ser um fator extrínseco, no qual o referencial ambiental é muito importante, devido aos números apresentados, vai ao gestor uma tarefa de reduzir a insatisfação para que este resultado não venha a desmotivar ainda mais o ambiente laboral.

Tabela 6: Relações do servidor com seu trabalho (em %)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
10	Sinto orgulho de ser funcionário público.	4,19	4,51	8,06	18,96	18,70	18,38	<b>29,67</b>	5,48	<b>16,76</b>	<b>66,75</b>
11	Considero satisfatória minha atuação no meu setor.	1,29	0,96	0,96	2,25	10,64	38,38	<b>40,00</b>	5,48	<b>3,21</b>	<b>89,02</b>
12	Possuo autonomia na execução do meu trabalho.	5,48	2,25	4,83	6,12	24,51	<b>32,58</b>	18,06	6,12	<b>12,56</b>	<b>75,15</b>
13	Em geral participo com ideias para aperfeiçoar a gestão.	15,48	5,16	6,12	15,48	21,29	<b>20,96</b>	8,38	7,09	<b>26,76</b>	<b>50,63</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ O item 10 demonstra o quanto o servidor respondente sente-se bem pela sua escolha de ser funcionário público, pois 66,75% estão satisfeitos pelo que representa ser servidor. Com base na T.M., tamanho sentimento de orgulho eleva a autoestima e o motiva para uma situação de reconhecimento e status, levando a acreditar que muitos gostariam de estar nessa posição. Para a T.H., tal resposta eleva o nível da motivação, logo a satisfação com seu meio de trabalho é premissa ímpar para que o servidor mantenha-se focado e busque sempre o crescimento pessoal.

✓ Ao se autoavaliarem no seu ambiente de trabalho, baseado na T.M., os respondentes chegaram a um nível bastante satisfatório de 89,02%, o que, na pirâmide das necessidades de motivação de Maslow, traduz-se na escala da autoestima, ou seja, a necessidade de estimar a si mesmo, de como o servidor se vê. Para a T.H., o resultado do item 11 aponta no mesmo sentido da teoria em comparação, já que, ao se sentir satisfeito com sua atuação no setor, reconhece que isso foi possível porque passou por certa motivação. É o que Herzberg chama de fatores intrínsecos, já que a satisfação está relacionada ao desenvolvimento pessoal.

✓ Dentre os 310 servidores entrevistados, 75,15% responderam, no item 12, possuir autonomia na execução de seu trabalho. Isso demonstra uma chefia flexível e descentralizadora. Essa atitude leva na direção de que o servidor conquistou esta posição de confiança e de respeito em seu trabalho, através de sua capacidade. Para T.M., esta situação se estabelece na necessidade de estima. Para a T.H., este resultado leva aos fatores de higiene, pois passam por questões de supervisão, de relações interpessoais; são os fatores extrínsecos, levando a um grau baixo de insatisfação.

✓ No item 13, ao perguntar-se sobre a participação dos servidores na melhoria da gestão, o resultado atingiu 50,63% do total de concordância. Esta situação, especificada pela T.M., encontra-se nas necessidades secundárias, de estima por se sentir respeitado, verem seu valor. Pela T.H., o resultado posiciona-se nos fatores motivacionais de reconhecimento, pois ao participarem das decisões, o sentimento de satisfação é imediato. Segundo Herzberg (1973), é a sensação de maior felicidade no trabalho.



Tabela 7: Servidor e seu ambiente profissional (em %)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
14	O ambiente de trabalho é muito importante para o desenvolvimento funcional.	0,64	0,32	1,93	1,93	<b>5,80</b>	23,87	59,67	<b>5,80</b>	<b>2,89</b>	<b>89,34</b>
15	A gestão atual demonstra preocupação com as necessidades dos servidores municipais.	29,35	21,29	10,00	7,41	<b>9,67</b>	14,51	1,61	<b>6,12</b>	<b>60,64</b>	<b>25,79</b>
16	O Plano de Cargos e Carreiras é bem elaborado.	<b>30,64</b>	18,70	15,48	10,64	12,90	2,28	1,93	7,09	<b>64,82</b>	<b>17,11</b>
17	O meu setor é bem estruturado.	15,16	8,38	15,16	8,70	<b>24,19</b>	14,51	8,06	<b>5,80</b>	<b>38,70</b>	<b>46,76</b>
18	O servidor público tem mais privilégios que o trabalhador da iniciativa privada.	22,90	12,25	12,90	12,25	<b>16,77</b>	6,12	10,96	<b>5,80</b>	<b>48,05</b>	<b>33,85</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ O item 14 demonstra o grau de importância que os respondentes atribuem ao ambiente de trabalho. O valor de 89,34% afirma o quanto a necessidade de relacionamento está em sintonia com o grupo, enfim, pertencer a algo motiva e leva a um ambiente produtivo. Para a T.M., esta situação está condicionada a fatores de manutenção, relacionados a um contexto de trabalho, pois estão mais ligados com o ambiente de trabalho. Nesse sentido, a T.H. alimenta a igual verdade, pois a insatisfação seria determinada pela carência de “fatores de higiene”, que são fatores extrínsecos. Sendo assim, cabe ao gestor ficar atento quanto a esta questão.

✓ Neste momento, deparamo-nos com um nível motivacional bem desestimulante em relação à gestão atual voltada aos servidores municipais. Os números do item 15 chegaram num resultado de 60,64% de descontentamento para atendimento das necessidades dos servidores, sendo que, baseado na T.M., pontualmente neste momento, estamos lidando com uma fusão de vários degraus das necessidades humanas da pirâmide de Maslow. Logo, se estar motivado significa estar propenso a agir para satisfazer necessidades, está claro que uma nova postura de gestão na administração municipal deva ser estudada. Ao avaliar este resultado pela T.H., podemos determinar com mais precisão os fatores de higiene como a grande responsável pela insatisfação, pois, extrínsecos ao cargo, representam os sentimentos em relação à sua empresa.

✓ Os respondentes novamente mostraram sua desmotivação quanto ao plano de cargos e carreiras do município. O resultado da pesquisa referente ao item 16 aponta que 64,82% dos respondentes estão insatisfeitos. Na ótica da T.M., esta necessidade de motivação está na hierarquia da segurança, ou primária, pois é nela que situações como: estabilidades, direitos garantidos – conquistas, proteção legal, planos de benefícios etc., importam tranquilidade. Como a T.H. (1973) ressalta, identificar os fatores de higiene sendo um



conjunto de fatores ambientais ao qual os cargos estão inseridos, garante, em seu nível máximo, que o indivíduo não se sinta insatisfeito no seu trabalho. Está muito evidente que não se encontrará satisfação neste fator. Nesta situação específica, a insatisfação é muito latente.

✓ Para a T.M., o item 17 apresentou resultado positivo de 46,76% no somatório das concordâncias; relativo à estrutura setorial, aponta para um grau que gerou motivação do servidor e que está atrelado à sensação de segurança para seu trabalho ser efetuado, podendo seguir adiante os passos hierárquicos. Da mesma forma que para T.H., essa situação encontra-se nos fatores de higiene, o qual demonstrou baixa insatisfação dos servidores, o que leva a menos reclamações para com a instituição.

✓ Esta pergunta tem o intuito de saber se os respondentes se sentiram mais atraídos pela área pública também pelas vantagens. As respostas surpreendem muito, pois é claro que, tanto para a T.M. e a T.H., são fatores de segurança, pois para a primeira teoria, estão motivados pelas vantagens e proteção que o cargo oferece, são as necessidades inferiores ou primárias. Na segunda teoria, os privilégios possuem pouso nos fatores de higiene e levam muita insatisfação ao não terem suas reivindicações avançadas a cada ano. No item 18, é interessante que 48,05% dos respondentes discordam sobre os maiores privilégios dos colegas da iniciativa privada, porém, fatores como: estabilidade, plano de carreira, 14º salários, licenças, carga horária diferenciada e outras situações não são diferenciais entre carreiras ao ponto de serem vistos como vantagens.

Tabela 8: Motivação profissional (em %)

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	Não discordo, nem concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
19	A promoção por merecimento deveria existir, pois é mais justo.	5,48	3,22	2,90	8,38	12,25	21,93	<b>40,00</b>	5,80	<b>11,60</b>	<b>74,18</b>
20	O servidor é estimulado a efetuar cursos de aperfeiçoamento.	30,32	20,64	9,03	7,74	18,06	4,83	<b>3,54</b>	5,80	<b>59,99</b>	<b>26,43</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ O item 19 apresenta uma situação muito interessante aos “olhos” das teorias aqui em comparação. Este assunto representa o ponto máximo do questionário sobre motivação e satisfação no trabalho. Para a T.M., orbita entre as faixas da hierarquia de estima e autorrealização, no sentido da necessidade de estimar a si próprio e como se define e se avalia; bem como assim significa a motivação do indivíduo para desenvolver sua percepção de si mesmo em realidade. Para a T.H., como o autor definiu, existem pessoas que buscam a realização, a responsabilidade e o reconhecimento. Ele define como tipos que “procuram motivação”. Isto se afirma como um bom diferencial, pois os fatores ambientais não apresentam grandes dificuldades. Dos respondentes que apostam nesta situação acima, aferiu-se que 74,18% sentem tal necessidade de uma gestão focada nesta versão. O índice demonstra o tamanho da desmotivação dos respondentes, logo sem satisfação nesta demanda.

✓ No item 20, mais uma situação de reavaliação da política de gestão atual, já que

boa parcela dos respondentes, 59,99%, está estagnada quanto às suas necessidades secundárias de aprimoramento. Para a T.M., mesmo estas necessidades estando no topo hierárquico da motivação intrínseca, demonstra um estado de carência muito alto, elevando o nível de esforço para se atingir a motivação (MARLOW, 1970). Na mesma monta, Herzberg (1973 e 1997), ao denominar os fatores motivacionais ou satisficentes, destacou, entre muitos, o crescimento profissional; fatores intrínsecos que estão relacionados ao desenvolvimento pessoal, à motivação de atingir posições mais elevadas. As instituições, ao estimularem e incentivarem o desenvolvimento das carreiras, torna o local atrativo aos seus colaboradores, como salientam Banov e Fidelis (2007).

Tabela 9: Políticas de Gestão em %

		Discordo plenamente	Discordo muito	Discordo levemente	concordo	Concordo levemente	Concordo muito	Concordo plenamente	Não respondeu	Média discordantes	Média concordantes
21	O servidor tem por praxe retirar empréstimo para sanar suas contas.	8,06	4,19	0,96	15,80	14,19	22,58	<b>28,06</b>	6,12	<b>13,21</b>	<b>64,83</b>
22	O servidor satisfeito pode apresentar menos problemas com a saúde no trabalho.	1,93	0,64	0,32	1,61	3,22	39,03	<b>47,41</b>	5,80	<b>2,89</b>	<b>89,66</b>
23	O servidor gostaria muito de uma política de Recursos Humanos para seu amparo.	2,28	0,00	1,29	7,74	9,67	26,45	<b>45,48</b>	6,77	<b>3,57</b>	<b>81,60</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

✓ O item 21 tem uma função muito definida, pois a situação econômica para a motivação e satisfação dos servidores é latente. Isso se verifica nos números apresentados, pois grande parte dos respondentes, 64,83%, alega ser natural usar a rede bancária para sanar suas contas. Para T.M., tal necessidade se apresenta nos fatores de segurança, em que a renda é sempre muito importante na vida do servidor e que leva, na sua falta, à grande desmotivação. Para a T.H., os fatores de manutenção têm sua relação ao contexto de trabalho, estão mais ligados ao ambiente que se relacionam com o trabalho. Por certo que a carência financeira, que se encontra nos fatores de higiene, resulta em efeito negativo, de insatisfação.

✓ O item 22 assina a condição de que o servidor, ao estar satisfeito em seu ambiente de trabalho, apresentará menos problemas de saúde, o que está representado no alto resultado de 89,66% de todo universo pesquisado. Para a T.M., esta questão está na segunda escala das necessidades primárias, que atende por necessidades de segurança. Para a T.H., o assunto se verifica nos fatores de higiene. É evidente que, se o servidor se sente desprotegido e o ambiente de trabalho não for harmonioso, tudo indica que parte dos servidores estará mais disposta a ficar ou acreditar que pode ficar doente por isso. Nada pode ser mais negativo para aparecer a insatisfação no ambiente de trabalho do que a sensação de desamparo.

✓ No item 23, boa parte dos respondentes entende que uma política de gestão que visa ao amparo do servidor é de importante presença. Tanto para a T.M quanto para a T.H.,

os fatores motivacionais – como de satisfação – vão ao encontro das necessidades e carências humanas que devem ser atendidas da melhor maneira. A avaliação da questão da saúde repete-se quando se olha para a resposta desta avaliação. Os 81,60% de aprovação para uma gestão de amparo ao servidor estão ligadas às necessidades de segurança e de fator de higiene, as quais terão que estar atendidas para se sentir motivado e sem quase nenhuma insatisfação.

#### **4.2.1 Sínteses dos resultados da pesquisa**

**Pontos Fortes:** a pesquisa demonstrou resultados muito satisfatórios em relação às variáveis relação com colegas e chefia, ser servidor público e sua atuação no setor.

**Sugestão:** manter este nível de satisfação e motivação já será uma conquista, pois os indivíduos possuem suas diferenças comportamentais, sendo que, neste momento, existe um fator intrínseco de todos respondentes a manter este ambiente em alto nível. Por certo, se houver uma política de gestão de pessoas voltada a relacionamentos dentro do serviço, será muito agregador à situação atual.

**Pontos a Melhorar:** as variáveis que apresentaram potencial para maior e melhor resultado foram: a importância que o ambiente de trabalho possui na vida dos respondentes, autonomia funcional, a gestão e as necessidades dos servidores, planos de cargos e carreiras e aperfeiçoamento.

**Sugestão:** os itens a serem aprimorados são todos em relação a fatores externos, assegurando que parte das soluções está em dividir com os gestores e servidores as demandas acima. A formação de uma equipe de servidores para discutir novas políticas de carreira e estruturais, em parceria com a gestão atual, será de grande valia. Para a variável de aperfeiçoamento, sugerimos a fundação da escola de gestão, a qual dará mais crédito e agilidade na valoração dos servidores.

**Pontos Negativos:** desunião, endividamento e falta de uma política de amparo.

**Sugestão:** as variáveis acima sugerem uma política de gestão que pode ser instituída através de vários segmentos da instituição. Amparar é acolher, ouvir, compartilhar experiências, mas também é agir, avaliar e reavaliar. A criação de um setor que vai estudar os casos de forma profissional e aplicar as soluções ou encaminhamentos através do apoio dos mais diversos colaboradores que a prefeitura possui nos seus recursos humanos.

#### **4.2.2 Fatores relevantes em ordem de prioridade de motivação e satisfação**

Na tabela 10, verifica-se prioridades numa escala de 1 (menos importante) até 5 (mais importante), sobre quais os fatores abaixo são mais relevantes para sua satisfação e motivação:

Tabela 10: Prioridades de Satisfação e Motivação

	Respondentes	Média	Teoria Maslow	Teoria Herzberg
Salário	<b>264</b>	<b>85,16%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Ser eficiente	<b>227</b>	<b>73,22%</b>	Necessidade Secundária	Fator Motivacional
Plano de saúde	<b>202</b>	<b>65,16%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Bom relacionamento com colegas	<b>200</b>	<b>64,51%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Ser reconhecido	<b>185</b>	<b>59,67%</b>	Necessidade Secundária	Fator Motivacional
Plano de carreira	<b>178</b>	<b>57,41%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Estabilidade	<b>162</b>	<b>52,25%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Chefia flexível	<b>152</b>	<b>49,03%</b>	Necessidade Primária	Fator de Higiene
Autonomia no trabalho	<b>137</b>	<b>44,19%</b>	Necessidade Secundária	Fator Motivacional
Desafios no trabalho	<b>112</b>	<b>36,12%</b>	Necessidade Secundária	Fator Motivacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro acima tem o objetivo de avaliar, dentro dos fatores estabelecidos, a importância que os mesmos possuem na vida funcional dos servidores municipais quanto à motivação e satisfação. A escala está do mais importante para o menos importante, sendo que a base para avaliação são as teorias de Maslow e Herzberg.

Em primeiro lugar na escolha dos respondentes, 85% no quesito salário não é nenhuma novidade, pois foi a primeira das variáveis considerada a mais importante. Isto leva a destacar o sentimento fisiológico, de segurança, conforme a T.M., pois estão no nível das necessidades primária ligados aos fatores externos do ambiente laboral e inerentes à vida. Acompanha a T.H. quanto à importância de se sentir seguro, mantendo a insatisfação em grau baixo quando pago em dia e dentro do entendimento da sua manutenção, o que pode variar quanto à satisfação ou insatisfação, haja vista que estar satisfeito com o salário é um sentimento muito pessoal.

O grande destaque do quadro acima ficou com a segunda escolha dos respondentes, pois a variável ser eficiente superou temas que, no primeiro momento, estariam na escala hierarquia das necessidades e higiene referentes às teorias em estudo, tidas a princípio, como mais primárias. Assim, com mais de 75%, os respondentes destacam ser mais importante para sua motivação e satisfação a variável sobre ser eficiente junto ao seu trabalho. O sentimento de autoestima, necessidades secundárias de Maslow, e de motivação, fator motivacional de Herzberg, superam variáveis de saúde, plano de carreira, segurança – fatores extrínsecos – que estão ligados às políticas das instituições para tentar evitar a insatisfação em alto nível. Está claro que fatores externos no quadro em avaliação estão muito presentes no ambiente de trabalho, os quais, sendo bem trabalhados, geram resultados que contribuem para uma gestão eficiente, bem como também para a satisfação e a motivação dos funcionários. As variáveis plano de saúde e bom relacionamento demonstram paridade de resultado, estando ambas no nível das necessidades primárias e de higiene, demonstrando novamente que fatores de segurança, sociais e de relacionamento são estímulos que a organização pode trabalhar no sentido de atingir o bem-estar na categoria. Outro ponto que deve ser destacado é que, neste quadro, a estabilidade ocupa posição mais favorável que a autonomia, em comparação com o

questionário deste estudo, o que demonstra que os fatores primários e de higiene representam muito para os respondentes. De maneira geral, o quadro acima inverte a pirâmide de Maslow e a estrutura representativa de Herzberg como figura, mas responde, na forma das necessidades primárias e de higiene, que são as variáveis de maior destaque para se atingir a motivação, bem como a satisfação no seu trabalho. Este cenário é bem coerente frente as teorias acima.

## **5 Considerações finais**

A motivação e satisfação, como podem ser vistas neste estudo, são fatores essenciais que contribuem para um comportamento funcional, os quais podem elevar os níveis de eficiência na gestão pública. Buscar os meios para isso estar presente nas administrações atuais é obrigação dos gestores. Servidores públicos são prestadores de serviços, sendo que o elemento humano é a matéria prima a ser levada em consideração para constituir uma política de gestão mais eficiente.

Entendidas essas especificidades de natureza da área pública, as quais foram esculpidas ao longo dos anos e muito influenciadas pelos modelos de gestões do passado, os gestores atuais têm de estar presentes com uma nova postura para atender às políticas públicas. O gestor, tendo entendido que seus colaboradores devem sempre ser vistos como agentes multiplicadores de resultados nas melhorias da gestão, alcançando as metas estabelecidas, terá a obrigação de também levar a equipe à valorização pelo feito.

Motivar e satisfazer o servidor demonstra que o gestor busca o caminho para se atingir a qualidade e o bem-estar nas organizações. O grande desafio está em saber aplicar a teoria na prática. É missão dos gestores vislumbrarem tal matéria, pois, da doutrina e das teorias existentes sobre o assunto, pouco ou quase nada se vê na prática na área pública. Muito mais do que conhecer os conceitos, a tarefa mais complexa está em como motivar alguém e testar se isso é possível, haja vista que estamos falando de seres humanos repletos de carências e predileções valorados por cada indivíduo de maneira diversa, moldados ao longo de suas vidas. Sobre este assunto, podemos destacar Solo (2002), que descreve como sendo impossível separar apenas a capacidade ou raciocínio, já que a capacidade não existe separada dos antecedentes ou do conhecimento. Da mesma forma, é impossível separar por completo as condições emocionais das físicas, ou vida profissional da pessoal.

A pesquisa aplicada trouxe informações que serão inúteis se não forem interpretadas e colocadas em prática, pois o maior objetivo desta foi identificar e analisar quais os fatores da instituição que podem influenciar a motivação e satisfação destes servidores, demonstrando por parte da organização, a vontade de qualificar e oferecer o bem-estar ao seu quadro. Entendemos que tal objetivo foi conquistado, pois, como veremos a seguir, as variáveis do questionário aplicado levaram a conclusões importantes.

Quanto à análise dos fatores que interferem na motivação e satisfação dos servidores respondentes, podemos concluir que os fatores primários e higiênicos estão elencados como mais preponderantes do que os fatores motivacionais. A pesquisa apontou que os fatores tidos como motivadores (reconhecimento, estima pela equipe, autonomia, responsabilidade, realização pessoal e profissional) e os fatores de higiene (estabilidade, boa relação com chefias e colegas) estão entre os maiores motivadores e os que apresentam baixo sentimento de insatisfação.

No que se refere à insatisfação no seu ambiente de trabalho, os servidores respondentes apontaram serem mais influenciados por fatores motivacionais – suas faltas produzem efeitos negativos à sua ausência –, reconhecimento por meritocracia, aperfeiçoamento. Os fatores de higiene mais declarados foram remuneração, descuido com a

saúde, desamparo e política das instituições. Estes fatores, quando ausentes, promovem efeitos negativos

De fato, o que me moveu para estruturar este artigo está em poder ir muito mais longe do que a simples demonstração dos resultados da pesquisa e demais conclusões. Se até então se apontou ser os gestores os responsáveis pela nova gestão pública, é nesse sentido que estamos propondo a elaboração do Núcleo de Apoio aos Servidores – NAS. Este departamento de responsabilidade da Secretaria Municipal de Administração de São Leopoldo buscará atender às demandas de maior necessidade dos servidores municipais, como: comprometimento financeiro, jurídico, acompanhamento de saúde, aperfeiçoamento etc. Os profissionais das mais variadas áreas sairão do atual quadro de servidores, com a missão de apoiar, amparar e encaminhar as demandas atendidas. Entendo ser este o caminho para se ter atendidas as mais diversas situações da pesquisa aplicada neste estudo.

As limitações deste trabalho foram a inicial desconfiança dos respondentes em participar da pesquisa; tivemos que garantir que a sua participação seria importante para futuros estudos de qualificação da gestão e dos funcionários. Requerer que o questionário fosse todo respondido e entregue na data acertada necessitou de vários avisos, aflorando clima de tensão por parte dos respondentes.

Como sugestão de novos estudos na Prefeitura de São Leopoldo, fica a aplicação de uma pesquisa para aferir como as periódicas eleições municipais podem influenciar o comportamento do servidor em relação ao seu ambiente laboral.

### Referências bibliográficas

- ARAÚJO, A. P. **Motivação e satisfação no trabalho**: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg. 1985. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1985.
- BERGUER, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES UAB, 2010.
- BANOV, M. R., FIDELIS, G.J. **Gestão de recursos humanos**: tradicional e estratégica. São Paulo: Ética, 2007.
- BRUNELLI, **Motivação no serviço público**. Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios: Porto Alegre, 2008.
- CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CODA. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1986.
- CORADI, C. D. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FROTA, A. N. **Um estudo sobre motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Edições Universidade Federal do Ceará, 1983.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos Recursos Humanos no Serviço Público**: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.
- HERZBERG, F. The Motivation-hygiene theory. In: **Work and the nature of man**. (4th ed.) (pp. 71-91). Cleveland: World Publishing, 1971.
- LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. Tradução de La crise des motivations. São Paulo: Atlas, 1994.
- LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology** (pp. 1297-1349). Chicago: RandMcNally, 1976.
- LOCKE, E. A. Job satisfaction. In: GRUNEBERG, M.; WALL, T. (Ed). **Social psychology and organizational behaviour** (pp. 93-117). New York: John Wiley & Sons, 1984.
- LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.



MARTINES, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho**: aspectos conceituais e metodológicos. 2003. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2011.

MASLOW, A. H. **Diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

O'DRISCOLL, M. P.; & BEEH, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **Journal of Science Psychology**, 140 (2), 151-159, 2000.

REVISTA ART. Disponível em <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/abrebanner.php?nlink=revista\\_art](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/abrebanner.php?nlink=revista_art)>. Acesso em: 15 out. 2015.

STEUER, R. S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis**: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. 1989. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

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.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **A Criação da CLT**. Disponível em: <[http://www.granadeiro.adv.br/template/template\\_clipping.php?Id=11610](http://www.granadeiro.adv.br/template/template_clipping.php?Id=11610)Tribunal Superior do Trabalho>. Acesso em: 26 abr. 2013.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.