



FATORES INFLUENCIADORES NA SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO AO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO MUNICIPAL

INFLUENCING FACTORS IN SATISFACTION AND MOTIVATION TO WORK IN THE MUNICIPAL PUBLIC SECTOR

Miria Bichett

Instituto Federal de Santa Catarina, SC, Brasil
miri.bi@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4316-8148>

Sandra Martins Lohn Vargas

Instituto Federal de Santa Catarina, SC, Brasil
sandrabilio@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6551-5740>

Resumo

O estudo tem como objetivo identificar os fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul. A metodologia adotada caracteriza-se como descritiva, bibliográfica, com uma abordagem quantitativa, sendo utilizado como instrumento para coleta de dados um questionário com perguntas padronizadas e de múltipla escolha, aplicado com os servidores públicos efetivos e em exercício do município. Como resultados, os dados permitiram verificar a presença de diversos fatores que motivam os servidores ao trabalho, porém, constatou-se que a remuneração / salário e a valorização e o reconhecimento são fatores que possuem maior influência tanto como motivadores, quanto desmotivadores ao trabalho. Salienta-se que a partir da implantação de estratégias que valorizem as necessidades pessoais e profissionais, será possível obter resultados mais positivos, contribuindo significativamente para aumentar a motivação e satisfação dos servidores ao trabalho no setor público municipal.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Administração Pública.

Abstract

The study aims to identify the influencing factors in the satisfaction and motivation to the work of public servants in a city in Rio Grande do Sul. The methodology adopted is characterized as descriptive, bibliographical, with a quantitative approach, being used as an instrument for collection a questionnaire with standardized and multiple choice questions, applied with the public servants effective and in the municipality. As results, the data allowed to verify the presence of several factors that motivate the employees to work, however, it was verified that the remuneration / salary and the valorization and the recognition are factors that have greater influence as motivators as well as demotivators to the work. It should be noted that, based on the implementation of strategies that value personal and professional needs, it will be possible to obtain more positive results, contributing significantly to increase the motivation and satisfaction of the employees to work in the municipal public sector.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Public Administration.

1. Introdução

O estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam na satisfação e motivação do trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul. A motivação é considerada a força que estimula as pessoas a agir, isto é, a disposição que um indivíduo possui para realizar um constante esforço em favor da organização na qual atua, sob a condição de que esse esforço também satisfaça alguma necessidade sua.

“A motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Assim, a motivação é concebida como parte integrante do processo administrativo, sendo considerada uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações (Robbins, 2005, p.132). Apesar de a motivação ser um impulso interior, intrínseco ao indivíduo, existe a possibilidade de criar estímulos externos capazes de fazer com que as pessoas se sintam motivadas a cumprir com suas tarefas de forma eficiente e satisfatória. Nessa perspectiva, motivar toma um caráter de encorajar e incentivar alguém a buscar algo a mais e, conseqüentemente, alcançar patamares maiores dentro da instituição (Gil, 2009; Oliveira & Estivalet, 2019).

Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, existe a preocupação com o grau de satisfação de seus funcionários, considerando que a motivação destes ao trabalho exerce influências significativas sobre seu desempenho (Klein & Mascarenhas, 2016). Ao

estar motivado, observa-se um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a resolução de problemas existentes no âmbito organizacional e melhor adequação de práticas e processos de trabalho (Silva, 2015; Kobernovicz & Stefano, 2020).

Torna-se importante que a organização compreenda os fatores que interferem na ação e no comportamento das pessoas, o que pode ser fortemente auxiliado por meio dos diversos modelos teóricos existentes a esse respeito. Conhecendo as necessidades e considerando as particularidades do setor organizacional é possível adotar práticas motivacionais que contribuam de forma significativa para o bom desempenho das tarefas a serem desempenhadas pelos servidores.

Considerando o número de servidores da Prefeitura Municipal de um município do Rio Grande do Sul, os diferentes cargos e funções exercidos, as diferenças nas vantagens concedidas aos servidores e a complexidade da estrutura organizacional, acredita-se que a gestão de pessoas consiste em um desafio a ser enfrentado. Diante disso, torna-se relevante buscar elementos que possam contribuir para a melhoria constante desse setor administrativo, além de trazer contribuições de modo geral à organização em estudo. Assim, tendo em vista a necessidade de melhor compreender e identificar a influência dos fatores motivacionais nos servidores que atuam no âmbito municipal o presente estudo traz como questão norteadora: Quais os fatores que influenciam na satisfação e motivação para o trabalho dos servidores públicos de um município do Rio Grande do Sul?

2. Referencial Teórico

A motivação dos funcionários é um fator essencial para o sucesso e desempenho da missão dos órgãos públicos, e nesse sentido, conhecer os aspectos que podem auxiliar para o aumento da motivação é extremamente relevante para melhoria da gestão organizacional (Quelhas & Gomes, 2003). Assim, neste capítulo, serão abordados alguns aspectos em torno da administração pública e a gestão de pessoas, bem como será apresentado e discutido sobre as principais teorias relacionadas à motivação e satisfação no trabalho.

2.1 Administração Pública e Gestão de Pessoas

Entender quais os fatores que potencialmente explicam a satisfação dos indivíduos, atuantes no setor público, pode ser um importante passo para a formulação e a implementação de políticas públicas de gestão que sejam mais eficientes (Gil, 2009). A ação do gestor público precisa considerar as peculiaridades dessa esfera, no sentido de proporcionar condições para o

desenvolvimento de um ambiente organizacional orientado para a motivação e satisfação ao trabalho. Conforme Marras (2009), por meio do trabalho, cada indivíduo normalmente busca uma oportunidade de ampliar suas potencialidades e, à medida que a atuação no setor público satisfaz seu desejo de autodesenvolvimento, a sua motivação se torna cada vez mais evidente.

A gestão dos órgãos da administração pública, no desempenho da sua missão, sustenta-se basicamente sobre três pilares, que são permeados por um sistema de planejamento, organização, direção e controle, sendo estes: recursos materiais, recursos financeiros e recursos humanos (Quelhas & Gomes, 2003; Sordi, 2017; Oliveira, 2019).

No pilar dos recursos humanos os fatores capacidade profissional e motivação destacam-se como os mais importantes para a eficiência e a eficácia do serviço prestado. Isso se explica porque a capacidade profissional é o fator básico para o desempenho das atividades e otimização dos resultados; e a motivação está relacionada ao uso de sua capacidade profissional que pode ocorrer de forma plena, se os sujeitos estão com a motivação em nível ótimo, ou então de forma restrita, se os sujeitos estão desmotivados (Quelhas & Gomes, 2003; Sordi, 2017; Oliveira & Estivaleta, 2019).

Os profissionais do setor público, como qualquer outra atividade laboral, possuem tarefas, prazos e horários a serem cumpridos, e para que tais atividades sejam cumpridas necessitam estar motivados para apresentar um desempenho de excelência e a manutenção de sua escolha profissional (Ribeiro & Oliveira, 2016; Kobernovicz & Stefano, 2020).

Os fatores ambientais é outro aspecto pouco valorizado na gestão pública. Frequentemente há casos de péssimas instalações em repartições públicas, além da baixa flexibilidade dos gestores de modificar os espaços e as formas de gestão de pessoas. Isso ocorre por certo preconceito referente às iniciativas motivadoras, por serem associadas a um privilégio e não como um aspecto relevante no campo motivacional (Gil, 2009; Oliveira, 2019; Oliveira & Estivaleta, 2019).

Além disso, muitos funcionários que se alistam nos concursos para ingressar no funcionalismo público sonhando com fatores ambientais, como carga horária acessível, estabilidade e salário, muitas vezes ignorando o conteúdo do cargo, as tarefas cotidianas e aquilo que realmente motiva o servidor. Essa situação torna-se uma armadilha motivacional que ocorre de forma concomitante por uma destruidora dicotomia, pois gera indivíduos insatisfeitos com o trabalho, e não, insatisfeitos com os benefícios recebidos pelo cargo que desempenham (Klein & Mascarenhas, 2016; Kobernovicz & Stefano, 2020).

Nesse sentido, a motivação do funcionário no contexto organizacional, tanto privado quanto público, dependerá de fatores internos, como valores, crenças, metas pessoais e do

próprio significado que o trabalho tem para ele, cabendo ao gestor a percepção e valorização dessas características, buscando o alinhamento dos objetivos pessoais e organizacionais.

2.2 Motivação no Trabalho

Cada indivíduo tem diferentes motivos que impulsionam suas ações, os quais são orientados sempre por objetivos que visam atender as suas necessidades. Desse modo, diferentes autores, ao longo dos tempos, buscaram compreender qual o verdadeiro significado das principais forças que levam à motivação dos indivíduos (Oliveira & Estivaleta, 2019).

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, baseia-se na hierarquia das necessidades humanas básicas, em que as necessidades são visualizadas em forma de pirâmide de acordo com níveis de importância e influência. Fundamenta-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender as necessidades básicas que, à medida que uma necessidade for satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento e novos esforços, passando então a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades (Farias, 2015). Em ordem ascendente, a hierarquia das necessidades humanas, formulada pelo autor, compõe os seguintes estágios, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1: Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Lacombe (2006).

A ideia de hierarquizar ou classificar os motivos humanos, proposta por Maslow em 1948, foi inovadora para que fosse possível compreender melhor o comportamento humano,

bem como perceber o tipo de necessidades que impulsionam as ações dos indivíduos em dado momento. Desse modo, para motivar um indivíduo é preciso saber em que ponto da pirâmide ele se situa e com isso a organização precisa descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação nas pessoas (Farias, 2015).

Esse aspecto da teoria recebeu críticas, visto que os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo. Além disso, a perspectiva behaviorista demonstrou que as necessidades humanas não se limitavam somente a esses fatores, apontando outras demandas as quais a motivação está associada (Bergue, 2014).

Teoria X e Y de McGregor

A fim de contribuir com as formas de gerenciamento, McGregor definiu duas visões diferentes em relação aos funcionários, sendo estas a Teoria X e a Teoria Y, que foram apresentadas pelo estudioso na década de 50. Essa teoria trata de dois perfis de personalidade e comportamento dos funcionários, considerando visões distintas do ser humano (Robbins, 2005). A Teoria X parte de um pressuposto que as pessoas não gostam de trabalhar, assumir responsabilidades e desempenhar tarefas (Brunelli, 2008). Por isso, para que a equipe funcione precisam sempre de ordens superiores, manipulação e controle. Assim, de acordo com essa premissa, o gestor utiliza-se de disciplina e recompensas para gerar uma maior motivação dos seus funcionários (Farias, 2015).

Do contrário, a Teoria Y reconhece que os funcionários realizam suas tarefas por satisfação, são pessoas competentes, responsáveis, criativas e que gostam de trabalhar, dedicando-se sempre para alcançar melhores resultados. Engloba conceitos modernos de autoridade e delegação de responsabilidades, contribuindo de forma significativa para a motivação do trabalhador (Farias, 2015).

Assim, os líderes precisam saber as características pessoais de seus liderados, para melhor motivá-los de acordo com a visão que melhor se encaixa no perfil de cada um. Contudo, Robbins (2005) salienta que McGregor considerava que os pressupostos da Teoria Y eram mais válidos do que os pressupostos da Teoria X. Entretanto, não há comprovação se ambas as teorias são validas, nem que a Teoria Y possui maior implicação na motivação dos funcionários.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, também chamada de teoria da higiene-motivação, foi criada na década de 60 por Frederick Herzberg. Nessa abordagem, o comportamento humano é

orientado por dois grupos de fatores, sendo estes: fatores higiênicos e fatores motivacionais (Figura 2).

Figura 2: Fatores Higiênicos e Motivacionais

Fatores Higiênicos (extrínsecos ao cargo)	Fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo)
Remuneração	Reconhecimento
Supervisão	Crescimento pessoal
Políticas da empresa	Responsabilidade
Condições físicas de trabalho	Realização
Relações interpessoais	Progresso
Segurança no emprego	O trabalho em si

Fonte: Farias (2015)

Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições gerais do ambiente em que o trabalho é realizado, bem como o contexto no qual o sujeito está inserido (extrínsecos ao cargo). Para Herzberg, as condições as quais esses fatores se referem não influenciam no aumento da satisfação do indivíduo, mas garantem que o mesmo se sinta satisfeito em relação ao trabalho (Leite, 2013).

Já os fatores motivacionais consistem nos aspectos diretamente ligados com a tarefa a ser cumprida e que influenciam diretamente na produtividade dos indivíduos. São fatores intrínsecos ao cargo, sendo controláveis pelo indivíduo. De acordo com Bergue (2014) envolve o nível de responsabilidades, conteúdo e atribuições do cargo, assim como o reconhecimento pelo serviço prestado.

Teoria da Contingência de McClelland

Essa teoria, desenvolvida nos anos 60 por David McClelland, procura explicar a motivação dos trabalhadores por meio da satisfação de suas necessidades. Para o autor, existem três necessidades principais que motivam o comportamento humano, sendo estas:

- a) Realização: que consiste no desejo de atingir um nível de excelência profissional;
- b) Poder: caracterizado como um desejo ou necessidade de controlar, decidir, influenciar ou ser responsável pelo desempenho dos outros;
- c) Afiliação: que é o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo, relacionando-se cordial e afetuosamente, mantendo relações estreitas de amizade (Brunelli, 2008).

Segundo McClelland, apesar de ser em graus diferentes, todas as pessoas possuem três tipos de necessidades, mas apenas uma delas prevalecerá e definirá a sua forma de atuação. Desse modo, a base da teoria sustenta-se na ideia de que quando um indivíduo consegue algo

através de um motivo, esse mesmo meio será utilizado para resolver outros problemas (Miranda, 2009).

Teoria da Expectativa de Vroom

Desenvolvida pelo psicólogo Victor H. Vroom, em 1964, a Teoria da Expectativa tem uma abordagem cognitiva e defende que o comportamento e o desempenho são resultados de uma escolha consciente. Desse modo, a motivação humana é explicada em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa e das suas expectativas para atingir esses objetivos (Farias, 2015).

Assim, a motivação resulta de três fatores que se relacionam com os objetivos particulares de cada indivíduo e influenciam no seu comportamento nas organizações, sendo estes: 1) Valor ou Valência, que é subjetivo e relacionado a um incentivo ou recompensa; 2) Instrumentalidade, relacionado ao desempenho e a recompensas desejadas; 3) Expectativa, que é o conjunto de esforços para influenciar seu próprio nível de produtividade, crença de que o esforço levará ao desempenho desejado (Domingos Junior & Barbosa, 2016).

Em suma, a teoria defende que a quantidade de valor que uma pessoa tem ao realizar determinada tarefa depende da expectativa que a mesma possui, bem como dos benefícios que podem ser adquiridos (Farias, 2015).

Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC) de Alderfer

Publicada no ano de 1969 por Clayton Alderfer, a Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) defende que o homem é motivado por três categorias de necessidades, as quais são: existência (sobrevivência), relação (sociabilidade e relacionamentos interpessoais) e crescimento (estima e autorrealização) (Farias, 2015).

A teoria contemporânea pode ser considerada como uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow. Entretanto, a Teoria ERC diverge da Teoria das Necessidades Humanas, pois apresenta menos categorias de necessidades; considera que múltiplas necessidades podem operar em conjunto; inclui a relação frustração/regressão (frustração em tentar satisfazer uma necessidade que se encontra em um patamar superior, resultando na regressão a uma necessidade de nível inferior) (Robbins, 2005).

Desse modo, Alderfer não defende a rigidez hierárquica, mas sim que a satisfação das necessidades é simultânea e que a pessoa pode ser motivada por necessidades de diferentes níveis. Desse modo, considera que a transferência de um nível para outro não depende da

satisfação em nível inferior, assim como reconhece que a importância de cada categoria motivacional pode variar, de acordo com a visão de cada indivíduo (Miranda, 2009).

Teoria Z de Ouchi

A Teoria Z, criada por Willian Ouchi na década de 1980, fundamenta-se em preceitos e comportamentos vividos principalmente em países orientais. A premissa da Teoria Z mudou significativamente a forma de pensar e tratar os indivíduos (funcionários). Desse modo, considera que a produtividade não acontece por meio do trabalho árduo, mas sim pela participação, confiança e sutileza, que consistem em elementos ligados entre si (Escorsim, Kovalski, Pilatti & Carletto, 2005). Ouchi, fundamentando-se em um conjunto de ideias, experiências e princípios extraídos do modelo japonês de administração, sugere que os trabalhadores envolvidos são a chave para o aumento da produtividade da empresa, sendo que a tomada de decisão mais eficaz é aquela realizada pela equipe e não individualmente (Ferreira & Franco, 2015).

Utilizando-se do conceito de Administração Participativa (AP), a Teoria Z considera que a participação de todos os membros da empresa é imprescindível para formar um ambiente de trabalho agradável, no qual o convívio em harmonia entre os colaboradores é considerado como aspecto motivador à produção (Ferreira; Franco, 2015). Além disso, esse novo estilo de administrar as empresas, advindo das técnicas orientais, ocasionou a chamada Era da Qualidade, a qual tem implicações diretas no conceito de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (Escorsim et al., 2005).

Sendo assim, a partir da análise das teorias motivacionais apresentadas é possível constatar que esse tema vem sendo foco de estudos há várias décadas. Observa-se que as teorias motivacionais buscam identificar e analisar dos fatores que influenciam no comportamento dos indivíduos para o trabalho, tendo em vista a melhoria dos processos de gestão de pessoas nas instituições. Por essa razão, muitas dessas teorias são utilizadas por diversas áreas como ferramentas para compreender, prever e influenciar a atitude das pessoas, visando a alta produtividade e garantindo a satisfação dos sujeitos na realização de suas atividades laborais.

Apesar de existirem diversas teorias motivacionais, a Teoria das Necessidades, desenvolvida por Maslow, e a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg, influenciaram, e a inda continuam influenciando, grandes administradores, sendo as ferramentas mais utilizadas no âmbito da gestão. Diante disso, e tendo em vista os objetivos pretendidos para o presente estudo, optou-se pela adoção dessas duas concepções como base

para a construção deste trabalho. Assim, o percurso metodológico definido, bem como os instrumentos utilizados, será apresentado no capítulo a seguir.

3 Metodologia do Estudo

Na realização da pesquisa adotou-se uma abordagem quantitativa, a fim de mensurar os fatores que influenciam na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal de um município do Rio Grande do Sul. De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Caracteriza-se a pesquisa como descritiva, pois será realizado um estudo, uma análise e a interpretação dos fatos, sem a interposição do pesquisador responsável. Esse tipo de pesquisa descritiva exige uma série de informações sobre o que deseja pesquisar, pois seu principal objetivo é descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (Barros & Lehfeld, 2007).

Como instrumento de pesquisa, optou-se pela utilização de um questionário, com perguntas padronizadas e de múltipla escolha, adaptado dos trabalhos de Berle (2014) e de Farias (2015). O questionário divide-se em dois blocos, os quais buscam verificar o perfil dos entrevistados e os fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal de um município do Rio Grande do Sul.

Com base em Quelhas e Gomes (2003), o nível de satisfação e motivação pode ser observado por meio dos seguintes fatores: 1. Necessidades humanas básicas: entendidas pelas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização; 2. Fatores ambientais: compreendem a política e a administração do órgão público, a supervisão, o relacionamento interpessoal, as condições de trabalho, a remuneração, a vida pessoal fora do trabalho, mas relacionada com este, o status/prestígio e a segurança; 3. Fatores motivadores: ligados ao trabalho que os funcionários executam, sentimento de realização, reconhecimento recebido, satisfação, sentimento de responsabilidade, oportunidade de progresso funcional e de crescimento pessoal.

Para composição da amostra de pesquisa foram definidos os servidores públicos efetivos de um município do Rio Grande do Sul, que se encontrava em exercício, sendo desconsiderados os servidores que se encontravam em afastamento (nove em afastamento pelo Fundo Previdenciário Municipal, um afastado pelo INSS e dois afastados por licença interesse), e os servidores comissionados e temporários. Assim, no total a amostra foi

composta por 146 servidores públicos do referido município pertencente às secretarias. Desses participantes, dois se negaram a responder o instrumento.

O processo de coleta de dados ocorreu a partir do contato com os servidores públicos, os quais passaram a ser denominados sujeitos da pesquisa. Nesse momento foi apresentado o objetivo do estudo, bem como solicitado a participação dos mesmos no estudo. Após essa etapa, foi realizada o pré-teste com 15 servidores, a fim de verificar se havia clareza no instrumento. Após a devolutiva do pré-teste e constatado que não havia qualquer alteração no instrumento, deu-se a aplicação do questionário.

No momento da aplicação do questionário, foi solicitado que os servidores realizassem o preenchimento do mesmo com base em suas considerações a respeito dos itens solicitados. Para garantir o sigilo da pesquisa, o questionário foi entregue e posteriormente recolhido dentro de um envelope fechado e sem nenhuma identificação. O período de realização da coleta dos dados (preenchimento e devolução dos questionários) ocorreu entre os dias 20 de novembro e 20 de dezembro de 2018.

Para a análise dos dados, os mesmos foram organizados e tabulados a fim de possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Posteriormente, foi realizada a categorização dos mesmos sendo que a interpretação do material foi realizada com estreita relação com o referencial teórico, o qual se adotou a Teoria das Necessidades, de Maslow, e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, como embasamento para identificar os fatores que influenciam na satisfação e motivação do trabalho dos servidores públicos municipais de um município do Rio Grande do Sul.

4. Resultados Esperados

A partir da realização do presente estudo espera-se contribuir com a instituição, por meio da apresentação de um panorama situacional em relação a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais. Sendo assim, acredita-se ser possível promover melhorias que acarretarão no aumento da qualidade e eficácia dos serviços prestados, através da identificação de aspectos que precisam ser melhor observados, adequações nos processos de gestão de pessoas e adoção de práticas administrativas que satisfaçam as necessidades pessoais e profissionais dos servidores.

4.1 Perfil dos Servidores

Para contribuir com a presente pesquisa, 146 servidores municipais de um município do Rio Grande do Sul foram convidados para participar do estudo. Desse total de sujeitos, 144

responderam o questionário, ou seja, 98,63% do total de respondentes, portanto, a amostra é considerada válida nessa pesquisa.

Tabela 1 - Perfil dos servidores públicos

Variável		Quantidade	Percentual (%)
Gênero	Masculino	53	36,80
	Feminino	91	63,20
Faixa etária	18-25	4	2,77
	26-35	27	18,75
	36-45	41	28,48
	46-60	65	45,14
	Acima de 61	7	4,86
Escolaridade	Fundamental inc.	19	13,19
	Fundamental compl.	14	9,72
	Ensino Médio inc.	1	0,70
	Ensino Médio compl.	37	25,69
	Superior inc.	3	2,09
	Superior compl.	30	20,83
	Pós-Graduação	40	27,78
Tempo de serviço público	2-11 meses	1	0,70
	1-5 anos	40	27,77
	6-10 anos	25	17,36
	10 anos a mais	78	54,17

Fonte: Os autores (2019).

Os dados demonstram que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, no total de 63,20%, sendo que a faixa etária dominante está entre 46 e 60 anos de idade (45,14%). Outro fator relevante refere-se à escolaridade, na qual os dados indicam que a maioria dos servidores (27,78%) possui título de pós-graduação, seguido por 25,69% de servidores com ensino médio completo e 20,83% de servidores portadores de diploma de ensino superior. Observa-se também que mais da metade dos servidores municipais (54,17%), possuem mais de dez anos de atuação no serviço público.

4.2 Fatores Influenciadores na Satisfação e Motivação ao Trabalho

Amparando-se nos estudos de Maslow (Teoria das Necessidades) e Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), apresentam-se os resultados encontrados no presente estudo. Dentre os entrevistados, a maioria deles, 57%, considera que possui autonomia para propor melhorias

em seu setor de trabalho, sendo que 17% permaneceram neutros em suas respostas em relação à existência de autonomia.

De acordo com a teoria das necessidades, proposta por Maslow, as necessidades de estima encontram-se no topo da hierarquia, abrangendo as questões relativas a fatores internos de estima, como a realização e a autonomia, e fatores externos como status e reconhecimento (Farias, 2015). Desse modo, com base nos resultados observa-se que grande parte dos servidores encontra-se motivado ao trabalho, demonstrando satisfação de suas necessidades em um nível mais elevado.

Foi possível observar que grande parte dos servidores, representado por 51%, consideram-se útil para a instituição sendo, ainda, que 34% consideram-se muito útil. Por outro lado, 3% discordam dessa afirmação e 3% discordam totalmente. Já 9% dos respondentes não se manifestaram a respeito desse aspecto.

Tais resultados vêm ao encontro de conclusões recorrentes nos estudos em comportamento organizacional no setor público, os quais indicam que os fatores motivacionais intrínsecos, ligados à percepção da relevância da atividade desempenhada, possui maior influência sobre a motivação dos servidores públicos do que no setor privado (Klein & Mascarenhas, 2016). Assim, mostra-se necessário atender as necessidades dos servidores, direcionando-os ao desenvolvimento constante a fim de despertar neles a percepção do quanto o seu trabalho é importante.

O relacionamento com o superior é considerado satisfatório por grande parte dos servidores, sendo que apenas 6% discordam de tal afirmação. Nesse sentido, acredita-se que se o clima estiver leve, em harmonia, e com respeito tanto entre colegas quanto com o superior, o desenvolvimento do trabalho poderá ter melhor rendimento, possibilitando o crescimento e eficiência nos serviços prestados pela instituição (Brunelli, 2008).

Observa-se que mais da metade dos servidores concordam que o superior está atento às suas necessidades e da equipe (43% concordam e 17% concordam totalmente). Entretanto, nota-se que 23% permaneceram neutros em suas respostas, enquanto que 14% relataram não concordar com essa questão.

De acordo com Brunelli (2008) é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, proporcionando fatores de satisfação das mesmas, ao passo que o desconhecimento de tais aspectos pode contribuir para a desmotivação dos servidores. Diante disso, é imprescindível que os gestores invistam em estratégias que identifiquem as necessidades dos servidores, a fim de promover a motivação necessária para o exercício de sua função e, conseqüentemente elevar o nível de qualidade no setor público.

A valorização e o reconhecimento são aspectos importantes na motivação dos sujeitos, sendo que, a esse respeito, a maioria dos servidores relatou sentir-se valorizados pelo seu superior. Entretanto, 17% mantiveram-se neutros em suas respostas, enquanto 11% discordam e 6% discordam totalmente dessa afirmação. A esse respeito Berle (2014) destaca que a valorização dos servidores, pela organização, contribui para a melhora no desempenho das pessoas, minimizando os efeitos negativos como a baixa qualidade no trabalho, absenteísmo e desmotivação na realização de suas tarefas.

Nessa perspectiva, a forma de motivar e aumentar o desempenho dos servidores, segundo a Teoria dos dois fatores, é por meio da ênfase nos fatores motivacionais, sendo que elementos recompensadores como o reconhecimento, a valorização, oportunidades de capacitação e desenvolvimento devem ser prioridades na gestão de pessoas (Farias, 2015).

Sobre esse aspecto os resultados demonstram que quase todos os servidores possuem um bom relacionamento com os colegas, sendo que 97% concordam com esse aspecto. Os resultados dessa questão refletem o grau de coleguismo existente entre os servidores, sendo esse um fator que gera satisfação no trabalho. As relações interpessoais são definidas como uma necessidade social pela teoria hierárquica de Maslow e um fator extrínseco da teoria de Herzberg (Robbins, 2005). Desse modo, consiste em um aspecto promotor de motivação entre os servidores pesquisados, uma vez que os resultados demonstram a presença de aceitação e pertencimento ao um grupo.

Foi possível analisar que 31% dos entrevistados estão insatisfeitos com a sua remuneração. Por outro lado, 49% afirmam estar satisfeitos, enquanto que 20% dos servidores permaneceram com sua opinião neutra em relação a esse assunto. De acordo com Brunelli (2008), o pagamento de uma boa remuneração não é suficiente para produzir entusiasmo e satisfação no trabalho, mas, sem dúvida, contribui para a diminuição da insatisfação dos servidores.

Em relação aos benefícios recebidos pela instituição, 54% demonstram estar satisfeitos, enquanto 23% discordam dessa afirmação, mostrando insatisfação com os benefícios recebidos. De igual forma, 23% mantiveram-se neutros em relação a esse aspecto. Sobre esse aspecto Bergue (2010) infere que, ao serem questionados sobre as motivações para ingressar no serviço público, os servidores geralmente indicam com mais ênfase que as causas são a remuneração, a estabilidade e o status (do cargo ou do serviço público). Entretanto, mesmo que o fator remuneração seja um forte atrativo para o ingresso no serviço público, os fatores intrínsecos, associados a natureza do trabalho, apresentam maior influência sobre a motivação dos servidores públicos (Klein & Mascarenhas, 2014).

Ao analisar o aspecto referente ao crescimento pessoal, foi possível constatar que 39% afirmam não existir possibilidade de crescimento, 49% responderam que há possibilidade de crescimento e 18% mantiveram-se neutros em relação a esse assunto. Observa-se assim uma proximidade nas porcentagens, evidenciando uma divisão considerável nesse aspecto entre as opiniões dos servidores. Sobre esse aspecto, Berle (2014) indica que a pouca possibilidade de crescimento profissional se deve ao fato de o concurso público ser estático e específico, sem opções de melhorar a carreira, o que acaba desmotivando os servidores.

Em relação à realização pessoal e profissional com o trabalho, 20% concordam totalmente e 43% concordam com essa afirmação. Todavia, 28% não concordam nem discordam, e 9% responderam que não se sentem realizados com seu trabalho. De acordo com a Teoria de Herzberg, a autorrealização consiste em uma necessidade satisfeita internamente, sendo um importante fator de motivação, capaz de fortificar o comprometimento e o desempenho dos servidores (Farias, 2015).

A respeito das oportunidades de treinamento, cursos e palestras, 60% dos servidores concordam que a instituição proporciona algum tipo de curso de aperfeiçoamento. Outros 29% dizem que nunca realizaram qualquer tipo de curso ou treinamento em sua área. E 11% não opinaram a respeito dessa questão. Os resultados demonstram que os servidores têm possibilidades de aperfeiçoamento constantemente. Tais achados vêm ao encontro das considerações feitas por Berle (2014) quando afirma que a realização de cursos e treinamentos na área de atuação são muito importantes para a segurança nas ações, pois o despreparo dos servidores pode acarretar prejuízos à profissão.

Ao analisar boas condições de trabalho, observa-se que 74% dos servidores concordam que a instituição dispõe de boas condições no ambiente de trabalho. Apenas 12% discordam dessa questão e 14% não concordam e nem discordam desse assunto. Diante de tais resultados observa-se que a motivação dos funcionários aumenta quando esses dispõem de boas condições de trabalho. Sobre o estresse, pôde ser observado que 35% dos servidores mantiveram-se neutros em suas respostas em relação ao estresse causado pelas atividades desenvolvidas. Já, 15% discordam e 9% discordam totalmente dessa afirmação, evidenciando que suas tarefas laborais não lhe causam estresse. Em contrapartida, 26% concordam e 15% concordam totalmente que as atividades realizadas durante o trabalho são estressantes.

Salienta-se que o estresse é um fator preocupante, pois acarreta nervosismo, cansaço, agitação, mau humor e outros prejuízos que interferem nas relações humanas, na produtividade, na saúde física e mental dos servidores, influenciando assim, de forma negativa para a motivação e satisfação para o trabalho (Berle, 2014).

Constatou-se ainda que 54% dos servidores têm motivação e prazer em realizar as suas tarefas e 14% evidenciam estar muito motivados. Entretanto, 29% dos entrevistados permaneceram neutros em suas respostas, enquanto 3% relatam não estar motivados e prazerosos com as atividades desenvolvidas. A esse respeito, Ribeiro e Oliveira (2016) explicam que um ambiente de trabalho agradável é capaz de motivar as pessoas, sendo que a satisfação e motivação estão diretamente ligadas ao prazer em realizar suas tarefas.

Dentre os entrevistados, 38% relatam que a instituição não demonstra preocupação com a motivação dos servidores e, ainda, 34% mantiveram-se neutros em suas respostas em relação a esse assunto. Por outro lado, 28% acreditam que a instituição se preocupa com a motivação dos servidores e desenvolve ações para que todos desempenhem bem as suas funções. Todavia, os resultados sugerem a necessidade de um maior investimento nesse aspecto para um melhor rendimento das tarefas desenvolvidas.

Ao serem questionados se a motivação influencia na realização das atividades profissionais, 40% concordam e 43% concordam totalmente que esse aspecto é influenciador. A esse respeito, ainda, 11% não concordam e nem discordam, e 6% acreditam que a motivação não influencia na realização/desempenho das tarefas. Nesse sentido, foi solicitado aos entrevistados para que indicassem quais os fatores que contribuem para o estresse no local de trabalho (Tabela 2).

Tabela 2 - Fatores que mais contribuem para o estresse (Q21)

Fatores	Quant. de respostas	%
Burocracia	44	30,55
Desorganização	32	22,23
Mau humor	27	18,75
Falta de respeito	27	18,75
Autoritarismo	7	4,86
Falta de consideração	7	4,86
	144	100

Fonte: Os autores (2019).

Conforme resultados apresentados na Tabela 2, a burocracia consiste no fator que mais contribui para o estresse no ambiente de trabalho, indicada por 30,55% dos respondentes, seguido da desorganização, apontada por 22,23% dos servidores. O mau humor e a falta de respeito foram indicados por 18,75% dos servidores, respectivamente. Já o autoritarismo e a falta de consideração contribuem 4,86% para o estresse, de acordo com os respondentes. Esses resultados vêm ao encontro dos achados na pesquisa feita por Berle (2014) que indica que a falta de respeito humano e a burocracia são os fatores que mais causam estresse no ambiente de trabalho.

Na sequência na Tabela 3 evidencia-se que 24,72% dos respondentes consideram que o salário é um fator relevante que pode contribuir para a motivação e satisfação dos servidores. A valorização e o reconhecimento, também foram considerados aspectos motivadores por 16,98% dos respondentes. Já os treinamentos, a oportunidade de crescimento e gostar do que faz tiveram a mesma porcentagem, sendo considerados fatores motivadores por 9,43%.

Tabela 3 - Fatores que podem promover a motivação e satisfação (Q22)

Fatores	Quant. de respostas	%
Salário	104	24,72
Valorização e reconhecimento	72	16,98
Treinamentos	40	9,43
Oportunidade de crescimento	40	9,43
Gostar do que faz	40	9,43
Integração da equipe de trabalho	28	6,6
Benefícios	24	5,66
Ser ouvido	16	3,77
Incentivos para o estudo	12	2,83
Relacionamento superior e colegas	12	2,83
Estabilidade no emprego	12	2,83
Autonomia	12	2,83
Instalações físicas	8	1,85
Desafios	4	0,81
	424	100

Fonte: Os autores (2019).

Com empate, a integração e o trabalho em equipe, foram considerados por 6,6% dos servidores e, com porcentagem semelhante, os benefícios foram indicados por 5,66%. Com menor índice de respostas, a oportunidade de ser ouvido foi considerada por 3,77% dos servidores, os incentivos para o estudo, o relacionamento com o superior e os colegas, a estabilidade no emprego e a autonomia foi considerada por 2,83%, respectivamente, e por fim as instalações físicas (1,85%) e os desafios (0,81%).

Dentre os fatores de maior destaque considerados desmotivadores ao trabalho, a remuneração teve maior porcentagem, abrangendo 34,72% das respostas indicadas. Em seguida, foi considerado a valorização e o reconhecimento, por 26,38% dos servidores e, após os benefícios, indicados por 23,62% dos respondentes. As instalações físicas (6,94%), o horário (4,17%) e a relação com os colegas (4,17%) apresentaram menor influência na desmotivação dos servidores (Tabela 4).

Tabela 4 - Fatores que mais desmotivam (Q23)

Fatores	Quant. de respostas	%
----------------	----------------------------	----------

Remuneração	50	34,72
Valorização e reconhecimento	38	26,38
Benefícios	34	23,62
Instalações físicas	10	6,94
Horário	6	4,17
Relação com os colegas	6	4,17
	144	100

Fonte: Os autores (2019).

Diante de tais resultados, cabe destacar que ao analisar a Tabela 3, dos fatores motivadores, e a Tabela 4, dos fatores desmotivadores, observa-se que os mesmos fatores apresentam as maiores porcentagens, sendo mais considerado pelos servidores, primeiramente, a remuneração/salário (fatores higiênicos) e, em segundo lugar, a valorização e o reconhecimento (fatores motivacionais).

De acordo com os conceitos defendidos por Herzberg, esses resultados sugerem que, no caso dos servidores pesquisados, tanto a motivação, quanto a insatisfação com o trabalho estão fortemente ligadas aos fatores higiênicos e motivacionais, extrínsecos e intrínsecos ao cargo. A esse respeito Quelhas e Gomes (2003) explicam que essa situação é duplamente prejudicial à organização, uma vez que o conjunto de fatores higiênicos opera com base essencial no conjunto dos fatores motivadores. Porém, o alcance do nível de motivação para o trabalho, que poderia ser alcançado por meio dos fatores motivadores, é prejudicado pela desmotivação decorrente da insatisfação em relação aos fatores higiênicos.

Diante disso, com base nos conceitos defendidos por Maslow, os resultados demonstram que as necessidades de autorrealização como a autonomia, a valorização e reconhecimento, a realização pessoal e profissional são fatores positivos para garantir a motivação dos servidores, visto que nesses aspectos os mesmos relataram estar satisfeitos. Além disso, as necessidades psicológicas como o sentimento de utilidade para a instituição e o bom relacionamento com colegas e superiores, também mostraram resultados significativos, sugerindo ser fatores relevantes a serem considerados pelos gestores. Já a satisfação dos servidores em relação às necessidades básicas, dos participantes da presente pesquisa, foi identificada em relação aos benefícios e as condições de trabalho.

4.3 Sugestões e Estratégias para Melhoria da Satisfação e Motivação dos Servidores ao Trabalho

Tendo em vista os resultados alcançados com a presente pesquisa, apresentam-se algumas sugestões que podem configurar-se como possibilidades de minimizar os pontos fracos identificados, contribuindo assim com a melhoria da motivação e satisfação dos

servidores públicos municipais ao trabalho. Destaca-se que, em alguns dos fatores investigados, grande parte dos servidores manteve-se neutro em suas respostas, afirmando não concordar nem discordar do aspecto tratado, sendo estes: realização pessoal e profissional com um índice de 28% das respostas neutras; estresse com 35%; motivação e prazer em realizar as tarefas com 29%; e preocupação por parte da instituição com a motivação dos servidores com 34%.

Diante desses resultados, mostra-se de extrema importância encorajar os servidores para que exponham suas percepções, no sentido de identificar sua posição em relação a instituição e ao trabalho que está sendo desenvolvido, sendo então possível perceber os pontos a serem melhorados e com isso aumentar a motivação dos mesmos ao trabalho. Para tanto, sugere-se que os gestores realizem momentos de conversas, trocas de experiências, sugestões e reclamações, para que assim os servidores se sintam ouvidos e valorizados, bem como tenham a oportunidade de expor suas percepções/opiniões, ao passo que a gestão pode aprimorar sua atuação com base nas percepções levantadas nesses encontros.

Os fatores que apresentaram maior insatisfação, por parte dos servidores pesquisados refere-se a remuneração, valorização e reconhecimento, realização pessoal e profissional, motivação e prazer em realizar as tarefas, preocupação da instituição em motivar os servidores para melhor desempenhar suas funções. Diante disso, como ações/estratégias que podem ser implantadas na instituição sugere-se a revisão e reestruturação do plano de carreira dos servidores públicos municipais, incluindo nesse documento alguns aspectos que podem contribuir para minimizar tais problemas.

Salienta-se a importância sobre a implantação de Gratificação especial de Qualificação, com a qual o servidor terá a possibilidade de aumentar seus rendimentos, por meio do reconhecimento e incentivo à sua qualificação profissional. Desse modo o esforço em buscar novos conhecimentos e aperfeiçoar suas habilidades passa a ser valorizado, motivando os servidores para buscar constantemente a realização pessoal e profissional.

Outra estratégia sugerida consiste no aumento da quantidade de classes existentes na categoria funcional, tendo em vista que os servidores, principalmente no final da carreira, permanecem muitos anos pertencendo a mesma classe, sem possibilidade de avanço e reconhecimento financeiro. Com isso, de acordo com o tempo de exercício em cada classe e o merecimento, os servidores passam a ser valorizados, sendo possível manter o nível de motivação e prazer em realizar suas tarefas até o final de sua atuação no serviço público.

Além disso, sugere-se a implantação de Gratificação por regime especial de trabalho, tendo em vista que muitos servidores prestam serviços em diversas comissões e atividades

diferentes de seus cargos, sendo que essas também demandam tempo e disponibilidade. Assim, ao passo que contribuem com os processos administrativos, também recebem o reconhecimento pelo trabalho prestado.

Por fim, e não menos importante, sugere-se a implantação de um Programa de Prevenção à Saúde dos Servidores com o desenvolvimento de ações voltadas para a prevenção da saúde física e mental dos profissionais, por meio de palestras e/ou encontros periódicos realizados por profissionais, como:

- ✓ Psicólogo, quanto às doenças emocionais, estresse;
- ✓ Nutricionista, com orientações alimentares;
- ✓ Médico de família ou do trabalho, com o auxílio de exames clínicos e demais exames específicos para prevenção, quando necessário;
- ✓ Profissionais que orientem com técnicas de respiração, alongamento, ginástica laboral, técnicas de meditação e relaxamento.

Tais ações mostram-se importantes, pois demonstram a preocupação dos gestores com o bem-estar dos servidores. Com isso, é possível minimizar os problemas de saúde provenientes do trabalho realizado, evitando que ocorram, além das doenças, o afastamento dos servidores do trabalho, a ocorrência de licenças, afastamento por invalidez, entre outras ocorrências pessoais e profissionais com todos os envolvidos.

5 Considerações Finais

A pesquisa permitiu compreender melhor as questões acerca da motivação e satisfação dos servidores ao trabalho, por meio das contribuições teóricas consultadas e que embasaram a investigação realizada. Nesse sentido, dentre os fatores analisados, observou-se que alguns apresentaram índices maiores de satisfação em relação a outros, visto que a percepção dos sujeitos é muito subjetiva sobre o que os motiva a realizar suas tarefas.

No contexto investigado, os fatores que apresentaram melhores índices para motivação dos servidores ao trabalho, foram a autonomia, o relacionamento com colegas e superiores, os benefícios, o aperfeiçoamento profissional e as condições de trabalho. Tais aspectos, com base nas teorias estudadas, relacionam-se em grande parte aos fatores higiênicos, ou seja, ligados às condições gerais do ambiente no qual os servidores realizam o seu trabalho, não sendo aspectos relevantes para garantir ou influenciar na melhoria da motivação dos mesmos.

Em contrapartida, observou-se que os fatores relacionados a remuneração, valorização e reconhecimento, realização pessoal e profissional, motivação e prazer em realizar as tarefas, assim como a preocupação da instituição em motivar os servidores para melhor desempenhar

suas funções, demonstraram um índice considerável de insatisfação. Tais fatores relacionam-se diretamente com o trabalho a ser desenvolvido, e influenciam, principalmente, na produtividade e na motivação dos servidores.

Desse modo, esses resultados sugerem que os servidores se encontram satisfeitos com o ambiente/instituição no qual realizam suas tarefas, entretanto, não possuem elementos relevantes que os motivam para aumentar a produtividade e melhorar o desempenho na realização de seu trabalho. Sendo assim, infere-se ainda que os fatores motivacionais, ligados as necessidades psicológicas e de autorrealização, estão sendo pouco considerados pelos gestores, impactando negativamente na motivação e satisfação dos servidores atuantes no contexto investigado.

Considera-se que, para melhor promover a motivação e satisfação nos servidores, é importante atentar não somente aos fatores relacionados ao ambiente, mas também, e principalmente, aos fatores humanos, de realização pessoal. Nessa perspectiva, salienta-se que a remuneração é um fator motivador, porém, não é o principal aspecto responsável pela motivação dos servidores, visto que o ambiente de trabalho, a valorização profissional, o apoio de colegas de serviço, entre outros fatores identificados na presente pesquisa, contribuem para o aumento na satisfação e motivação dos servidores.

Destaca-se que cada vez mais as pessoas têm ficado doentes por estresse, problemas pessoais e/ou falta de recursos favoráveis para a execução de suas tarefas no ambiente de trabalho, o que demonstra que o cuidado com tais aspectos é indispensável para garantir a motivação ao trabalho. Dessa forma, acredita-se que a partir da implantação de estratégias que valorizem as necessidades pessoais e profissionais dos servidores, conforme sugeridas no presente estudo, será possível obter resultados mais positivos, contribuindo significativamente para a motivação dos mesmos.

Diante disso, como recomendação, acredita-se ser imprescindível criar condições para valorizar as capacidades individuais dos servidores, dispondo de possibilidades de crescimento e reconhecimento pelo desempenho em suas tarefas laborais. Junto a isso, os gestores podem proporcionar o ganho de vantagens, em relação ao rendimento de cada profissional, que possibilitem uma melhoria na remuneração, contribuindo positivamente para aumentar a motivação e satisfação dos servidores públicos municipais.

Referências

Alderfer, C. (2013). Teoria de Motivação. *Psycho Artigo*. Recuperado de: <https://psychoartigo.wordpress.com/2013/05/22/clayton-alderfer-teoria-de-motivacao/>.

Bergamini, C.W. (2008). *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Bergue, S.T. (2014). *Comportamento organizacional*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília] CAPES: UAB.

Brunelli, M.G.M. (2008). *Motivação no serviço público*. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em MBA em Gestão Pública) – Faculdade Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre.

Domingos Junior, A.P. & Barbosa, M.A.C. (2016). Motivação no Setor Público: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo – BA. *Id on Line Rev. Psic.* 30(10), Supl 2, Jul.

Escorsim, S.; Kovalesski, J.L.; Pilatti, L.A. & Carletto, B. (2005). A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização: da submissão à participação. SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9, Ponta Grossa, 2005. *Anais...* Ponta Grossa: UEL.

Farias, L.T.B. (2015). *Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública*. 2015. 59 fls. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Ferreira, R.S. & Franco, F. (2015). O papel do líder na motivação de uma equipe de vendas. *Revista de Administração e Contabilidade*, 2(4).

Gil, A.C. (2009). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Klein, F.A. & Mascarenhas, A.O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 50(1), 17-39, jan./fev.

Kobernovicz, M. & STEFANO, S. (2020). Engajamento no trabalho: uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 1-19.

Lacombe, F. & Heilborn, G. (2006). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Marras, J.P. (2009). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Saraiva.

Mazzoni, D. (2014). Teorias da Motivação. *Revista Eletrônica E-Motivo*. Recuperado de: <https://motivacionalblog.wordpress.com/2014/09/23/teorias-da-motivacao/>.

Miranda, C. (2009). *O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho*. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão De Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, Vila Velha.

Oliveira, J. & Estivaleta, V. (2019). Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 11 (4), 1-17, out./dez.

Oliveira, R. (2019). Gestão pública municipal: um desafio para os gestores. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 1 (2), 107-116.

Quelhas, O.L.G. & Gomes, A.A.P. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público. *REAd*, 9(5), set./out.

Ribeiro, M.C.C. & Oliveira, E.S. (2016). Motivação no setor público: elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. *Revista Transformar*, 8.

Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Silva, A.A.A. (2015). *Motivação na gestão de recursos humanos*. Recuperado de: <https://www.webartigos.com/artigos/motivacao-na-gestao-de-recursos-humanos/137472>.

Sordi, J. (2017). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Saraiva.

APÊNDICE A - Questionário de Satisfação e Motivação aos Servidores Públicos Municipais

1ª parte: Perfil do entrevistado

1. Qual a sua idade?

(A) ☐ Entre 18 e 25 anos

(B) ☐ Entre 26 e 35 anos

(C) ☐ Entre 36 e 45 anos

(D) ☐ Entre 46 e 60 anos

(E) ☐ Acima de 61 anos

2. Gênero:

A) ☐ Feminino

B) ☐ masculino.

3. Grau de Escolaridade:

(A) Ensino fundamental incompleto

(B) Ensino fundamental completo

(C) Ensino médio incompleto

(D) Ensino médio completo

(E) Superior incompleto

(F) Superior completo

(G) Pós-graduação

4. Há quanto tempo você trabalha no setor público?

A) ☐ 2 meses a 11 meses

C) 06 anos até 10 anos.

B) ☐ 01 ano até 05 anos

D) 10 anos ou mais.

2ª parte: Fatores influenciadores na satisfação e motivação

A seguir, serão apresentadas frases que tratam de aspectos da instituição que você trabalha e de sua atuação profissional. Para responder, considere o seguinte código:

- (1) Discordo totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem concordo, nem discordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo totalmente

Dê suas respostas marcando com um X no número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

		Discordo totalmente	Discordo um pouco	concordo, nem um nem	Concordo	Concordo totalmente
05.	Você tem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
06.	Você se sente útil para a instituição?	1	2	3	4	5
07.	O seu relacionamento com seu superior é satisfatório?	1	2	3	4	5
08.	Seu superior está atento às suas necessidades e dos demais da equipe?	1	2	3	4	5
09.	Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu superior?	1	2	3	4	5
10.	Você tem um bom relacionamento com seus colegas?	1	2	3	4	5
11.	Você está satisfeito com sua remuneração atual?	1	2	3	4	5
12.	Você está satisfeito com os benefícios recebidos da instituição?	1	2	3	4	5
13.	Existe a possibilidade de crescimento profissional na instituição?	1	2	3	4	5
14.	Você se sente realizado pessoalmente e profissionalmente com o seu trabalho?	1	2	3	4	5
15.	A instituição proporciona treinamento, cursos de aperfeiçoamento e palestras, que agregam valor ao seu trabalho?	1	2	3	4	5
16.	Existem boas condições de trabalho em seu setor: estrutura física, equipamentos, higiene e segurança?	1	2	3	4	5
17.	A atividade que você realiza lhe causa estresse?	1	2	3	4	5
18.	Você tem motivação e prazer em realizar suas tarefas?	1	2	3	4	5
19.	A instituição se preocupa com a motivação dos servidores e desenvolve ações para que todos desempenhem bem as suas funções?	1	2	3	4	5
20.	A motivação influencia na realização das suas atividades profissionais?	1	2	3	4	5

21. Dos itens abaixo relacionados, marque aquele que você considera o maior contribuinte para o estresse no seu ambiente de trabalho:

- A) () Autoritarismo do chefe B) () Mau Humor C) () Falta de respeito Humano
D) () Burocracia E) () Desorganização F) () Falta de consideração.

22. Dos itens abaixo relacionados marque até 03 opções apresentadas pela instituição que você acha que possam promover a motivação e a satisfação dos colaboradores da instituição:

- A) () Instalações físicas B) () Treinamentos
C) () Integração da equipe de trabalho D) () Oportunidade de crescimento
E) () Autonomia F) () Estabilidade no emprego
G) () Gostar do que faz H) () Salário
I) () Benefícios J) () Desafios
L) () Relacionamento com o superior e os colegas de trabalho
M) () Valorização e Reconhecimento N) () Ser ouvido
O) () Incentivos para o estudo P) () Outros, Quais: _____

23. Qual o fator que mais desmotiva você como funcionário desta instituição?

- A) () Remuneração B) () Horários
C) () Benefícios D) () Instalações Físicas
E) () Valorização e Reconhecimento F) () Relação com os colegas
G) () Outros, qual? _____