

## SATISFAÇÃO PROFISSIONAL: A PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UM MUNICÍPIO DA REGIÃO SERRANA DO ESPÍRITO SANTO

Daniele dos Santos Pessin<sup>1</sup>, José Mauro de Sousa Balbino<sup>2</sup>, Drieli Aparecida Rossi<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Administradora, dani\_pessin@hotmail.com, <sup>2</sup>Professor, Faculdade Venda Nova do Imigrante, jmsousabalbino@gmail.com;

<sup>3</sup>Professora, Faculdade Venda Nova do Imigrante, gestaoacademica@faveni.edu.br

**RESUMO** - O objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos servidores públicos e efetivos atuantes no setor administrativo da sede de uma prefeitura municipal da Região Serrana do Espírito Santo, quanto aos fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) presentes no ambiente de trabalho, com base na teoria desenvolvida por Frederick Herzberg, conhecida como a Teoria dos dois fatores. O estudo contou com as informações disponibilizadas por 35 pessoas por meio de questionário, contendo dez questões de múltipla escolha. Verificou-se como principais resultados que a maioria dos fatores analisados tais como: instalações físicas, relacionamento entre os servidores, estabilidade, trabalho executado, realização e autonomia obtiveram respostas positivas. Entretanto, itens como remuneração, estilo de liderança, reconhecimento e plano de carreira, considerados importantes, não vêm atendendo de forma satisfatória aos servidores. Daí propor maior atenção por parte da instituição em questão, quanto a esses itens, bem como preservar a boa índole dos que foram bem avaliados com o intuito de manter seus funcionários motivados, na busca pela melhoria contínua da qualidade pelos serviços prestados à população.

**PALAVRAS CHAVE:** Satisfação de servidores. Administração pública. Serviço público. Teoria de Herzberg. Motivação.

**ABSTRACT** - The objective of this research was to analyze the perception of public and effective civil servants working in the administrative sector of the headquarters of a municipal prefecture of the Mountain Region of Espírito Santo, regarding the hygienic (extrinsic) and motivational (intrinsic) factors present in the work environment, based on in the theory developed by Frederick Herzberg, known as the Theory of two factors. The study relied on the information provided by 35 people through a questionnaire, containing ten multiple-choice questions. It was verified as main results that most of the analyzed factors such as: physical installations, relationship between the servers, stability, work performed, accomplishment and autonomy obtained positive responses. However, items such as remuneration, leadership style, recognition and career plan, considered important, have not been satisfactorily servicing employees. Hence, it proposes greater attention on the part of the institution in question, regarding these items, as well as preserving the good nature of those who were well evaluated in order to keep their employees motivated, in the quest for continuous improvement in the quality of services provided to the population.

**KEYWORDS:** Server satisfaction. Public administration. Public service. Herzberg's theory. Motivation.

### 1 INTRODUÇÃO

Além do acesso ao emprego, a satisfação profissional é desejo da maioria das pessoas no mercado de trabalho, porém há vários fatores que influenciam tanto o comportamento, quanto a motivação e a realização dos indivíduos ao longo de sua passagem nas organizações.

A fim de identificar quais fatores ocasionam a sensação de satisfação, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores publicada em seu livro 'A Motivação para trabalhar' (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). Segundo a teoria, os fatores que interferem no grau e na permanência da satisfação dos funcionários numa empresa, estão

distribuídos nos chamados fatores higiênicos ou extrínsecos e os motivacionais, ou intrínsecos. Os primeiros, relacionados com o ambiente físico e às condições de trabalho, ou seja, a política da empresa, a supervisão, as condições de trabalho, as relações interpessoais, o salário, a segurança com o trabalho, entre outros. Já os segundos, estão relacionados com o cargo ou a natureza das tarefas executadas pelo trabalhador, incluindo o sentimento de realização profissional, reconhecimento, responsabilidade, avanço, autonomia, o trabalho em si entre outros (ABRANTES, 2009).

A partir desse estudo, Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) identificaram que a ausência dos fatores higiênicos é capaz de causar a insatisfação nos indivíduos de uma organização, mas em contrapartida, a sua existência não mantém a motivação do funcionário. Por outro lado, para eles os fatores motivacionais não só levam a satisfação e as atitudes positivas em prol do trabalho, como também, possuem um efeito mais duradouro quanto a essa motivação.

Assim, em meio à crise inserida no ambiente econômico do país, muitas pessoas buscam a estabilidade profissional, e em decorrência cresce o número de indivíduos que passam a ter a carreira pública, com esse propósito. Para muitos ainda, é a oportunidade para alcançarem a realização profissional, já que é um ambiente onde favorece o crescimento da carreira (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015).

Nesse contexto, este artigo teve a finalidade de associar a relação da Teoria dos dois Fatores com a satisfação profissional dos servidores públicos e efetivos do setor administrativo de uma Prefeitura e como esses fatores são percebidos por eles.

Muitos são os fatores que levam às reações pessoais, por isso é extremamente importante pontuar, conhecer e analisar quais são os mais impactantes e o quanto podem influenciar na realização profissional dos indivíduos em determinado ambiente. Com essa percepção, este estudo buscou responder ao seguinte questionamento: quais fatores abordados por Herzberg, extrínsecos e intrínsecos, mais influenciam os servidores públicos e efetivos, em seu ambiente profissional?

O artigo teve como objetivo geral identificar os fatores higiênicos e motivacionais que mais afetavam a realização profissional dos servidores públicos e efetivos municipais do setor administrativo e o grau de satisfação dos mesmos.

Propôs-se como objetivos específicos:

- Analisar fatores intrínsecos e extrínsecos mais presentes no ambiente público específico;
- Avaliar o grau de satisfação desses fatores por parte desses servidores;
- Identificar a percepção dos servidores quanto aos fatores apresentados e possíveis situações que levam aos resultados obtidos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MOTIVAÇÃO

A palavra '*motivação*' tem origem de '*movere*', em latim, que significa mover, com o intuito de realizar uma ação. Além do ato ou efeito de mover, para Chiavenato (1994, p. 165) “[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”. É uma força que vem do interior da pessoa, levando-a ao movimento e gerando um estímulo impulsor. Associa razão e emoção para o alcance de objetivos e metas. Essa força oriunda do interior do indivíduo cria coragem para expressar suas ideias e colocá-las em prática (LOPES, 1980).

Assim, para Bergamini (1997) para manter as pessoas motivadas é preciso conhecer as

suas necessidades e lhes oferecer fatores de satisfação para tais carências. Por outro lado, esse desconhecimento poderá levar à desmotivação dos indivíduos. Portanto, a principal preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer-lhes um ambiente de trabalho no qual elas mantenham o seu status motivacional.

Apesar de ser uma força interna dos indivíduos, para Chiavenato (1994) a motivação está, também, associada a uma função gerencial, uma vez que, os fatores extrínsecos e o próprio trabalho desempenhado pode influenciá-la.

Muitas são as pesquisas realizadas a fim de compreender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas. Nesse sentido, para Souza (2001) o estudo da motivação humana busca meios de compreender que aspectos impulsionam, dirige e mantém determinados padrões de comportamento.

Assim sendo, para Lawler (1993) a importância do tema motivação é em razão de ser um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, exigindo, portanto, que -se observe quais arranjos internos e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e do conjunto. Dessa forma, ele considera que não é de responsabilidade da administração de uma empresa motivar as pessoas que ali trabalham, uma vez ela é um processo intrínseco, íntimo e pessoal. No entanto, corroborando com Chiavenato (1994) é possível criar um ambiente motivador, onde as pessoas busquem satisfazer as próprias necessidades.

Tratar desse tema numa organização é algo fundamental uma vez que a motivação é um dos grandes segredos para o sucesso de qualquer planejamento operacional. Por melhor que seja o plano é o ser humano que irá operacionalizá-lo (ABRANTES, 2009).

## 2.2 HERZBERG E A TEORIA DOS DOIS FATORES

O psicólogo, Frederick Herzberg foi o grande responsável pela formulação da Teoria dos dois fatores, sendo influenciado pelo movimento das relações humanas nas organizações e utilizando como referência os estudos de Abraham Maslow. A teoria trata dos fatores que influenciam o comportamento das pessoas no trabalho. São eles os higiênicos e os motivacionais. A pesquisa foi realizada em diferentes níveis tendo entre os trabalhadores, atuantes em: escritório, de produção, engenheiros e contadores (HERZBERG; MAUSNER; SNYNDERMAN, 1959).

Em sua pesquisa Herzberg (1997, p. 61) defende o pensamento de que: “O oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”. Dessa forma, é preciso, segundo ele, analisar os fatores que os causam separadamente, uma vez que esses sentimentos de satisfação e insatisfação no trabalho não são contrários.

Os fatores higiênicos, também conhecidos como fatores extrínsecos, representam as variáveis que determinam o nível de insatisfação no trabalho ou a ausência de insatisfação. Esses fatores quando alcançados apenas evitam a insatisfação, não sendo possível sustentá-los por muito tempo, e quando não atingidos provocam a insatisfação. Por isso, a motivação dependeria de outros fatores chamados motivacionais. Portanto, são fatores higiênicos: ambiente e condições de trabalho, relacionamento com os superiores e colegas de trabalho, segurança no emprego, status, benefícios sociais e salário. Também conhecidos como fatores intrínsecos, os fatores motivacionais estão relacionados com o que o cargo oferece e com a natureza das tarefas executadas pelas pessoas (FONSECA; MARTINS, 2010).

Para Herzberg (1997, p. 61) “Os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento”, sendo elas o conteúdo do trabalho. Sendo assim, ele

classificou os fatores intrínsecos ao trabalho como de crescimento ou motivadores. Sendo assim, são eles aqueles que quando são ótimos provocam a satisfação e quando são precários evitam a satisfação. Assim, Maximiano (2000, p. 360) define que “o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho”. Seguindo esse pensamento, não basta boas condições de trabalho para influenciar um estado motivacional, é preciso que o indivíduo esteja satisfeito com ele. Daí, são classificados como fatores motivacionais ou intrínsecos: o reconhecimento pelas execuções, o próprio trabalho em si, as oportunidades de promoção, as oportunidades de crescimento pessoal, a responsabilidade, o sentimento de realização, a participação, o avanço, a percepção de autonomia e o conteúdo do cargo.

Outro fato dessa pesquisa é a capacidade de distinguir as pessoas em estilos motivacionais diferentes. Para Herzberg, existem pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido. Essas pessoas são definidas como as que “procuram motivação”. A tarefa em si possui grande importância para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles. Existem também aqueles indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevância, concentrando sua atenção em elementos como o pagamento, as vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. Esses são definidos como os tipos que “procuram manutenção”.

Neste estudo, Herzberg valorizou, ainda a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, sendo pioneiro da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Para ele, o “enriquecimento do cargo” produz efeitos desejáveis, como o aumento da motivação, de produtividade, redução do absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados). A técnica visa a implantação do rodízio de cargos sob a forma de mudança de atividades, proporcionando ao servidor a possibilidade de diferentes atuações desde que contempladas nas atribuições do cargo, concedendo a ele autonomia ao inseri-lo no processo de tomada de decisões

Considerando os fatores já mencionados, a pergunta abordada na pesquisa realizada por Herzberg foi a seguinte: Que aspectos em seu trabalho lhe causam satisfação ou extrema insatisfação?

Dessa forma, Hampton (2005) diz que as ideias de Herzberg assemelham-se com as de Maslow, pois os fatores motivadores colaboram para a satisfação das necessidades de ordem mais elevada (estima e auto realização) da mesma forma que os higiênicos contribuem para a satisfação de necessidades de ordens mais baixas (fisiológicas, de segurança e de afeto). Assim sendo, considera o autor que fatores classificados como de ordens mais baixas não têm poder para motivar, pois conseguem apenas satisfazer necessidades que estão relativamente bem atendidas para vários empregados. Porém, os fatores intrínsecos podem motivar, porque atendem a necessidades que não estão bem atendidas para muitos empregados.

Apesar de extremamente útil há críticas ao trabalho de Herzberg, em razão de não considerar as diferenças entre as pessoas, uma vez que os indivíduos podem ser impulsionados por diferentes situações, podendo inclusive haver aspectos que tragam efeito contrário entre as pessoas (ABRANTES, 2009). Nesse contexto, Cortinhas (2014) traz como contribuição que a satisfação no trabalho resulta de uma resposta emocional em relação a uma situação específica, podendo estar associada com o exceder da expectativa, ou seja, um estado emocional positivo decorrente de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho.

Outra crítica à teoria de Herzberg é que a sua pesquisa apenas avaliou a satisfação no trabalho e não a relação entre a satisfação e produtividade (ABRANTES, 2009).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

Esta pesquisa foi um estudo de caso quanto aos procedimentos técnicos, tendo sido realizado com informações obtidas de servidores públicos do setor administrativo de uma prefeitura, localizada na Região Serrana do Espírito Santo. Quanto aos propósitos dos objetivos a pesquisa foi classificada como descritiva.

Para a coleta das informações utilizou-se de questionário aplicado pessoalmente, com perguntas formuladas com base na realidade do trabalho vivenciado. As questões foram organizadas, buscando obter o nível de concordância com as afirmações, com o uso da escala tipo Likert (HAIR JR *et al.*, 2005), seguida das opções de resposta: 1. Insatisfeito; 2. Totalmente insatisfeito; 3. Satisfeito; 4. Totalmente satisfeito, adaptados para a classificação de Herzberg.

Neste tipo de escala, frequentemente são utilizados cinco níveis de respostas, entretanto, para esta pesquisa foram usados quatro itens, visando obter do pesquisado uma escolha positiva ou negativa, com a exclusão da possibilidade da opção central, indiferente.

A unidade utilizada como meio de análise para este estudo foi a sede de uma Prefeitura Municipal, sendo que os servidores participantes da pesquisa, foram os efetivos que atuam no setor administrativo, não sendo consultados os contratados, atuantes de cargos comissionados e os estagiários.

A Prefeitura deste estudo, possuía 884 servidores distribuídos em 10 Secretarias, sendo que na sede Municipal, onde a pesquisa foi aplicado operavam cinco Secretarias: Administração, Finanças, Obras e Infraestrutura Urbana, Assistência Social, Interior e Transportes e a Sede Administrativa do Gabinete do Prefeito, totalizando 69 servidores. Desses 37 são efetivos e atuantes de cargos administrativos, dos quais 35 responderam ao questionário.

O questionário foi elaborado com o propósito de identificar a opinião dos servidores quanto aos fatores presentes no ambiente de trabalho, segregando fatores motivacionais e higiênicos, segundo a teoria de Herzberg (1997).

Foram inseridos no estudo cinco fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, atividades desempenhadas, plano de carreira e condições do trabalho) e cinco fatores higiênicos (estilo de liderança, instalações físicas, remuneração, relações interpessoais, estabilidade no trabalho).

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram organizados considerando os dois fatores propostos pela Teoria de Frederick Herzberg, a primeira parte tratando dos fatores higiênicos ou extrínsecos e a segunda sobre os fatores motivacionais ou intrínsecos.

#### 4.1 FATORES EXTRÍNSECOS OU HIGIÊNICOS

Foram considerados como fatores extrínsecos e/ou higiênicos as instalações físicas, remuneração, estilo de liderança, relacionamento com os colegas e estabilidade no trabalho. E com essa distribuição será também apresentado a seguir os resultados e discussão da pesquisa com o foco na teoria desenvolvida por Frederick Herzberg.

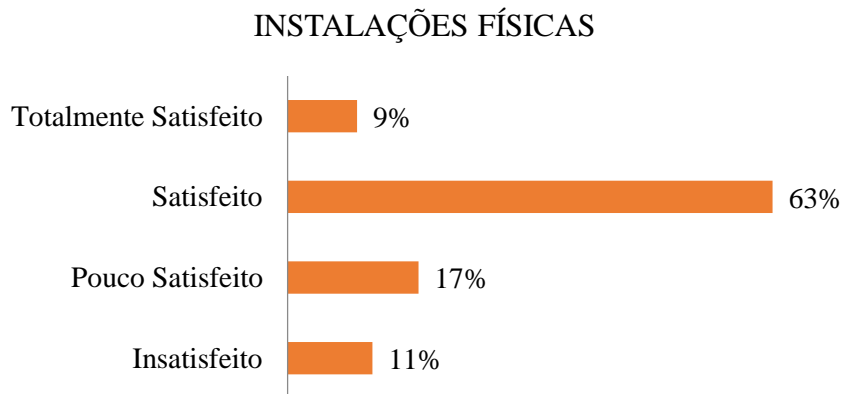
##### 4.1.1 Influência das instalações físicas e o contentamento dos servidores da Prefeitura

Considerando a percepção dos servidores da sede da Prefeitura Municipal, quanto às instalações físicas do local de trabalho (espaço, mesas, cadeiras, equipamentos), verificou-se que a maioria manifestaram-se satisfeito ou totalmente satisfeito quanto à essas condições do ambiente, ou seja com expressiva não insatisfação conforme o entendimento de Herzberg para



os fatores higiênicos (HERZBERG; MAUSNER; SNYNDERMAN, 1959; HERZBERG, 1997). Apenas 28% manifestaram-se insatisfeitos ou pelo menos parcialmente descontentes (GRÁFICO 1). Portanto, embora mereça o desdobramento da análise das causas, mesmo pequenas das insatisfações, pode-se inferir que as atuais condições estão sendo bem conduzidas pela Prefeitura.

GRÁFICO 1. Distribuição percentual do nível de contentamento dos servidores da sede da Prefeitura, quanto às condições das instalações físicas do local



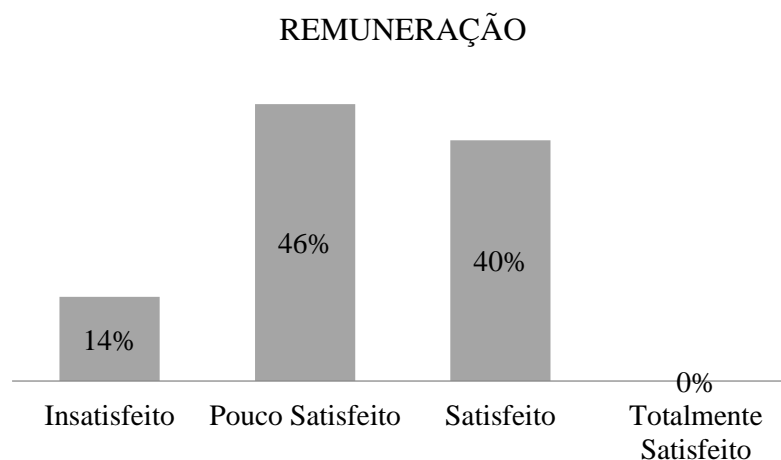
#### 4.1.2 O fator higiênico remuneração e o impacto sobre o contentamento dos servidores municipais

A remuneração é causa de descontentamento dentre a maioria dos servidores públicos que participaram da pesquisa, uma vez que mais da metade (60%) disseram estar insatisfeitos (14%) ou pouco satisfeitos (46%) com o salário que recebem (GRÁFICO 2).

Nesse contexto da remuneração vale ressaltar dois aspectos. Primeiro, que no período em que os servidores responderam à pesquisa seus salários ainda não havia sido reajustados, os servidores viviam um período de apreensão, cujo desconforto pode ter influenciado no resultado deste item. Mas por outro lado, é válido lembrar que o Regime Jurídico da Prefeitura em questão foi alterado em 2014, possibilitando aos servidores a escolha de permanecerem celetistas ou tornarem-se estatutários. O novo regime proporcionou ganhos significativos em algumas categorias em detrimento de outras. Alguns servidores obtiveram acréscimos no salário base em função do tempo de trabalho ou de titulação. Dessa forma, isso pode ter refletido na parcela que manifestaram-se satisfeitos com o salário que recebem.

Considerando, também, o entendimento de Herzberg, quanto aos impactos dos fatores higiênicos é compreensível esta tendência da maioria uma vez que segundo ele o fator salário não é componente de satisfação para os indivíduos, em condições normais, mas de não insatisfação, quando atende as expectativas. Por outro lado, quando não atendido acaba gerando a insatisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYNDERMAN, 1959; HERZBERG, 1997).

GRÁFICO 2. Distribuição percentual do nível de contentamento dos servidores da sede da Prefeitura, quanto à remuneração recebida



#### 4.1.3 O contentamento dos servidores com o estilo de liderança exercido na sede da Prefeitura

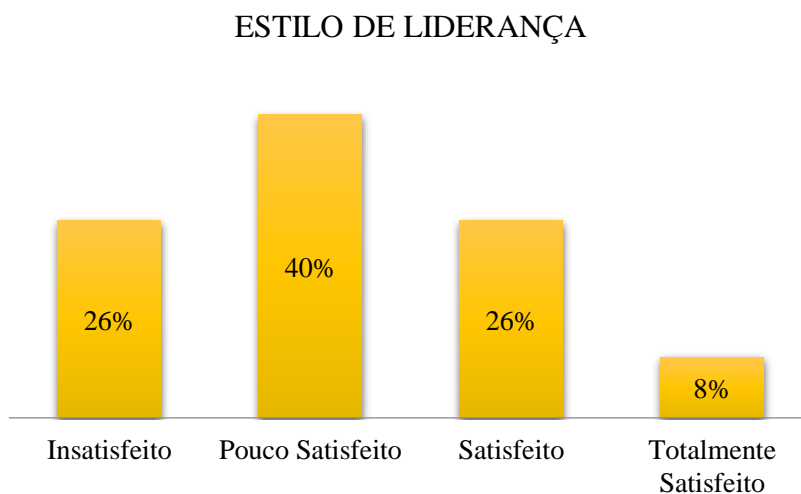
Com relação ao estilo de liderança, a maioria dos servidores apontaram algum grau de insatisfação com o que era exercido por parte dos gerentes ou secretários. Verifica-se nesse fator que apenas 8% manifestaram total satisfação ou ainda, satisfação parcial (26%) (GRÁFICO 3). Essa condição, geralmente dificulta o relacionamento dos líderes com seus subordinados. A falta de competência no exercício do papel de liderança, pode influenciar diretamente nos aspectos motivacionais de indivíduos ou mesmos de toda a equipe. Muito embora segundo Galhanas (2009) a motivação se constitua em uma das constantes preocupações dos gestores, visto que para obterem vantagens competitivas e desempenhos acima da média das equipes eles precisam saber gerir e motivá-las.

Portanto, o resultado obtido neste estudo de caso, mostra a importância de se rever, inicialmente, o estilo que vem sendo adotado, pois a forma de comando ou o desconhecimento das características dos membros das equipes por parte dos gestores, pode estar interferindo nesses diferentes graus de insatisfação, algo que se prolongado tende a afetar os fatores motivações.

O papel do líder é algo fundamental para os resultados nas organizações, uma vez que ele com o seu estilo irá canalizar a motivação das pessoas (ABRANTES, 2009). Todavia, dada a complexidade do comportamento humano, motivá-las implica, além de muito esforço e sensibilidade, a capacidade para gerir a diversidade, uma vez que as pessoas são sustentadas por valores próprios e com atitudes distintas. Saber gerir essa diversidade, organizar equipes integradas e principalmente empenhadas na direção dos objetivos organizacionais é essencial para alcançar um bom desempenho e elevada performance (GALHANAS, 2009).

O autor traz ainda uma outra atribuição fundamental para a liderança ao afirmar que cabe também a ela atuar para favorecer as condições de trabalho favoráveis e a existência de inter-relações sociais entre os funcionários, questões, primordiais para os resultados nas organizações.

GRÁFICO 3. Distribuição percentual da satisfação dos servidores da sede da Prefeitura, quanto ao estilo de liderança aplicado

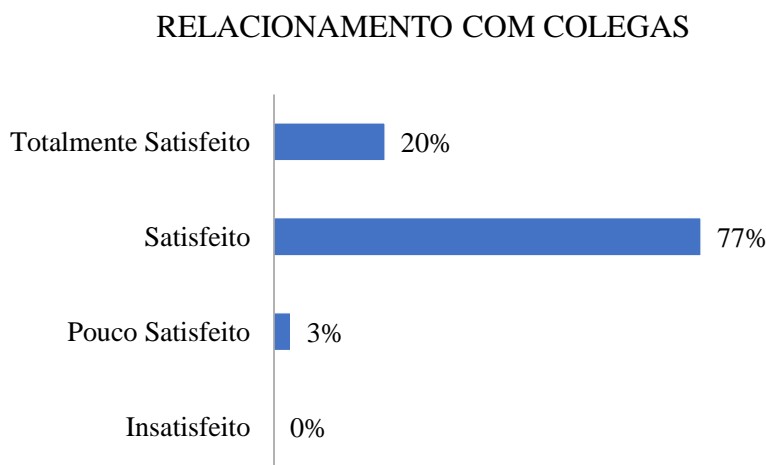


#### 4.1.4 Relacionamento interpessoal das equipes de trabalho e o nível de contentamento dos servidores

Quanto ao fator relacionamento entre os servidores é possível perceber que foi um dos aspectos mais relevantes dentre os pesquisados como ponto forte do grupo, pois somente um servidor, 3% dos participantes da pesquisa, mostrou-se pouco satisfeito com os colegas de trabalho (GRÁFICO 4). Tal resultado, demonstra que este quesito é bastante positivo dentre os fatores extrínsecos da organização, contribuindo para a harmonia e facilitando o desenvolvimento das atividades. Consequentemente podendo repercutir para a satisfação do cidadão, que depende dos serviços da prefeitura. Portanto, tratar de preservá-lo é algo fundamental para o sucesso da missão da Prefeitura.

Trazendo para a Teoria dos dois fatores (HERZBERG; MAUSNER; SNYNDERMAN, 1959; HERZBERG, 1997) essa manifestação positiva é interpretada como situação de não insatisfação, no que se refere ao relacionamento interpessoal no ambiente.

GRÁFICO 4. Distribuição percentual da condição de contentamento dos servidores da sede da Prefeitura, quanto ao fator relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho



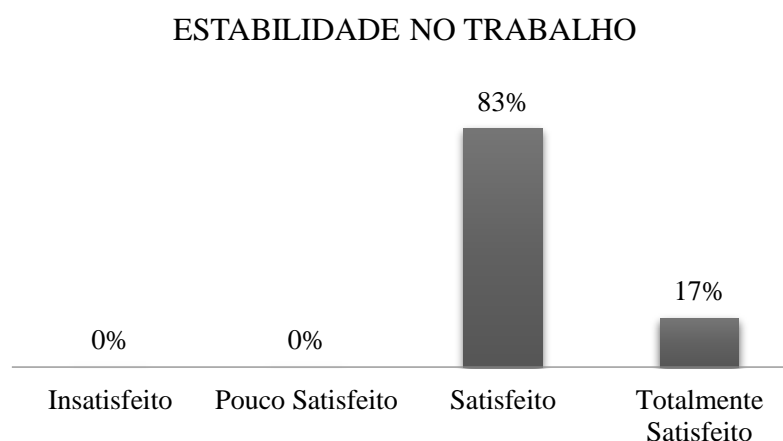


#### 4.1.5 Análise do fator higiênico estabilidade no trabalho pelos servidores da sede da Prefeitura

Para este fator houve unanimidade dos servidores ao afirmarem estarem satisfeitos ou totalmente satisfeitos (GRÁFICO 5). Mas, esse resultado não pode ser considerado surpreendente, já que esse grupo de funcionários são contratados por meio de concurso público, o que lhes garante estabilidade no trabalho, desde que cumpram com os deveres de servidores públicos. Trazendo para a interpretação da teoria dos dois fatores (HERZBERG; MAUSNER; SNYNDERMAN, 1959; HERZBERG, 1997) tem-se nesse grupo, no que se refere a estabilidade no trabalho, uma situação expressiva de não insatisfação.

Pode-se, além disso, considerar que em meio à crise inserida no ambiente econômico do país, que vem se perdurando, muitas pessoas buscam a estabilidade profissional, tendo a carreira pública, como forma de atingir a esse propósito de realização profissional (SANTOS; BRANDÃO; MAIA, 2015), fato que no momento, podem ter grande influência na reação das pessoas.

GRÁFICO 5. Distribuição percentual do nível de satisfação dos servidores da sede da Prefeitura, quanto a política de garantia do emprego



#### 4.2 FATORES INTRÍNSECOS

Quanto aos fatores intrínsecos ou motivacionais foram tratados na pesquisa as percepções dos servidores, quanto ao trabalho executado, a realização profissional, o reconhecimento, plano de carreira e autonomia, aspectos cujos resultados e discussão serão apresentados a seguir tendo como referência a teoria desenvolvida por Frederick-Herzberg.

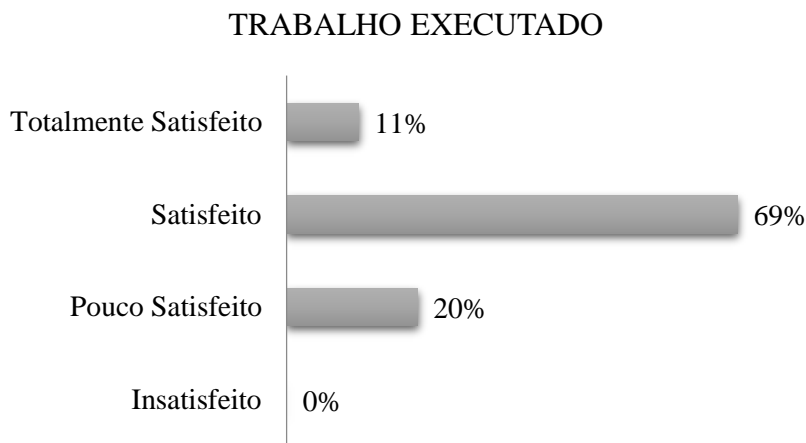
##### 4.2.1 Análise do trabalho executado pelos servidores da sede da Prefeitura

Considerando os diferentes níveis de satisfação no exercício do trabalho, verificou-se que grande parcela dos participantes da pesquisa (80%) demonstrou satisfação com a função que executavam na Prefeitura (GRÁFICO 6). Uma vez que a maioria dos servidores ingressaram por meio de concurso e fizeram essa opção sabendo que atividades iriam exercer justifica-se o resultado positivo.

Todavia, não se pode desconsiderar, também, que há a possibilidade de fatores higiênicos afetarem os motivacionais. Nesse sentido, pode-se supor que o bom relacionamento com os colegas de trabalho, que reflete com o clima mais agradável e a satisfação com a estabilidade no serviço público, tenham também, uma forte contribuição. Já aqueles que

demonstraram insatisfação, podem estar relacionados aos descontentes com o estilo de liderança e com o relacionamento com colegas de trabalho.

GRÁFICO 6. Distribuição percentual do nível de satisfação dos servidores quanto ao trabalho executado na sede da Prefeitura

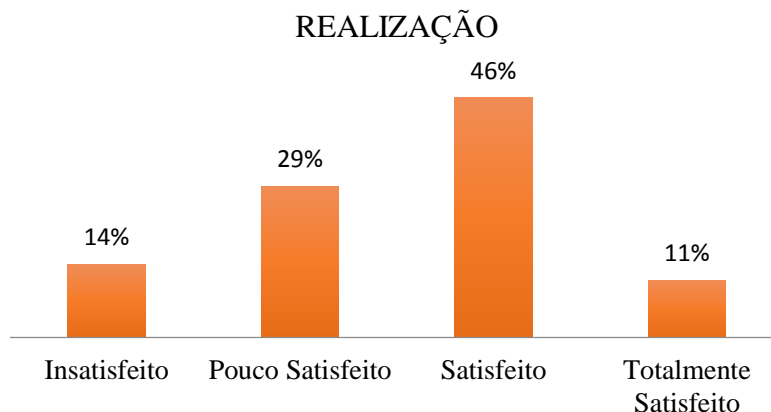


**4.2.2 A satisfação dos servidores da sede da Prefeitura e o sentimento de realização no trabalho.**

Para a satisfação dos servidores e o sentimento de realização no trabalho, percebeu-se que apesar da parcela que se sentem satisfeitos e totalmente satisfeitos corresponder a maioria (57%) dos funcionários é importante considerar que a proporção daqueles que apontam algum grau de não satisfeitos é também elevada (GRÁFICO 7).

Vale refletir que a motivação é uma força inata a impulsionar os indivíduos, na busca de seus objetivos. Ela é baseada em emoções, em especial, no desejo por experiências emocionais positivas e, por evitar experiências negativas, uma ou outra situação que varia entre indivíduos e com o seu estado psicológico no momento, independentemente de normas sociais (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Portanto, destacar essa proporção de 43% que apontam para não satisfeitos é importante, para que a instituição possa ter esse aspecto, em análise, como foco para futuras ações de gestão com o seu recurso humano.

GRÁFICO 7. Distribuição percentual da satisfação dos servidores da Prefeitura quanto ao fator realização profissional



#### 4.2.3 Reconhecimento do trabalho sobre a satisfação dos servidores da sede da Prefeitura.

Quanto à satisfação dos servidores, referente a realização profissional, os resultados apontam, que a grande maioria demonstrou algum grau de descontentamento com o reconhecimento que recebiam, totalizando 80% (GRÁFICO 8).

Dentre os aspectos que podem estar associados pode-se incluir o fato de não haver políticas de benefícios por resultados como forma de reconhecimento, uma vez que se trata de um órgão público que não possui metas com o objetivo de lucratividade ou ainda, insatisfação com o plano de carreira ofertado e a autonomia, conforme apresentado a seguir. Esses fatores se não forem bem internalizados pelos servidores que podem ter grande impacto sobre a motivação e conseqüentemente no rendimento dos funcionários. No entanto, apesar da organização ter condições de adotar ações para a melhoria da força motivadora para despertar uma sensação diferente por parte do servidor é ele que tem a capacidade de entender o resultado e importância do seu papel como servidor público.

GRÁFICO 8. Distribuição percentual do nível de satisfação dos servidores quanto ao fator reconhecimento do trabalho



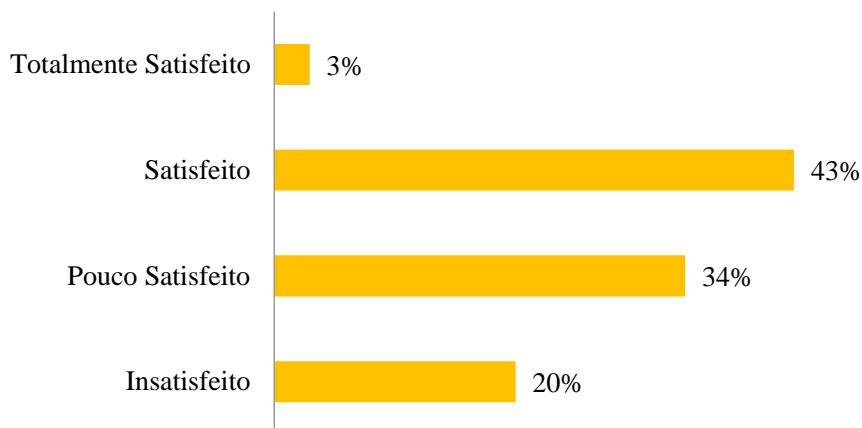
#### 4.2.4 Nível de satisfação dos servidores da sede da Prefeitura quanto ao Plano de carreira ofertado.

A Prefeitura implantou durante o ano de 2014, o plano de carreira para seus servidores em decorrência da mudança do regime jurídico que antes era celetista passando para estatutário. Há uma parcela considerável que se diz satisfeita ou totalmente satisfeita (46%) com a possibilidade de avanço através do plano implantado (GRÁFICO 9). Entretanto, ainda assim, percebe-se que parte dos funcionários apresentaram algum grau de descontentamento (54%). Portanto, uma análise dessa manifestação, pela administração municipal, seria saudável. Ou seja, apurar pontos que possam estar associados a impactos negativos e adotar possíveis ajustes no plano, que possam conduzir para avanços na carreira dos servidores e conseqüentemente influenciando positivamente em outros fatores.

Quando se tem uma força de trabalho motivada e satisfeita Tem-se uma equipe mais comprometida com os objetivos organizacionais, algo que contribui para reduzir a rotatividade de pessoal, principalmente dos colaboradores de alta qualidade o que traz como resultado um melhor desempenho da organização (CORTINHAS, 2014).

GRÁFICO 9. Distribuição percentual do nível de satisfação dos servidores da sede da Prefeitura quanto ao Plano de Carreira oferecido

## PLANO DE CARREIRA



#### 4.2.5 Análise do nível de satisfação dos servidores da sede da Prefeitura quanto à autonomia desempenhada.

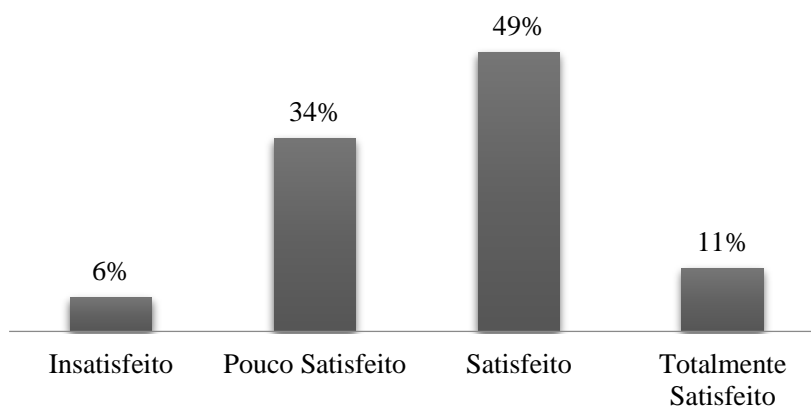
Neste item, percebeu-se que boa parte dos pesquisados se sentiam satisfeitos com a autonomia que recebem em seu trabalho, embora houvesse uma parcela considerável (40%) que a autonomia era motivo de algum grau de não satisfação (GRÁFICO 10). Esse, também é outro fator que pode ter afetado os resultados negativos de reconhecimento e realização uma vez que ele permite à pessoa sentir-se reconhecida e realizada no seu trabalho.

É importante destacar que como se trata de um ambiente público, há restrições que muitas vezes confundem o servidor quanto à sua percepção de liberdade de atuação, fato que pode interferir na sua manifestação de não satisfação.

Assim sendo conforme descreve Coelho (2009) para assegurar que o interesse público seja atingido por meio da atividade estatal, o princípio que orienta o Direito Público passa pelo Estado ser obrigado a fazer exatamente aquilo que a lei manda, além do que, ele somente poderá realizar o que a lei expressamente autoriza. Ou seja, assim como o Estado os agentes públicos não gozam da liberdade de ação, que intuitivamente muitos indivíduos pensam que têm.

GRÁFICO 10. Distribuição percentual do nível de satisfação dos servidores da sede da Prefeitura quanto à Autonomia desempenhada

## AUTONOMIA



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar os fatores higiênicos e motivacionais segundo a percepção de servidores municipais de uma prefeitura do Estado do Espírito Santo.

Neste estudo de caso, pode-se verificar que em sua maioria os aspectos abordados tiveram uma percepção positiva pelos servidores, havendo, no entanto, os descontentamentos que poderão ser em parte ajustados e contribuir para a melhoria contínua do ambiente de trabalho.

Como destaques, percebeu-se que, relacionado aos fatores higiênicos ou extrínsecos obteve-se respostas positivas para os itens: instalações físicas, relacionamento dentro e entre as equipes e estabilidade no trabalho. Entretanto quando avaliados os itens remuneração e estilo de liderança verificou-se destaques para insatisfação.

Com relação aos conteúdos, associados aos fatores motivacionais ou intrínsecos observou-se como aspectos positivos pelos pesquisados: o trabalho executado, a sensação de realização e autonomia, enquanto os fatores reconhecimento e plano de carreira, ainda possuem amplo desejo de melhorias.

Ainda que essas informações tenham sido obtidas com o propósito de conhecer a situação e opinião dos servidores quanto a esses fatores, é aconselhável ao órgão em questão avaliá-los em detalhe com o intuito de solucionar aqueles que possuem certo descontentamento por parte dos funcionários. Da mesma forma, é preciso aprimorar cada vez mais os que apresentam aspectos positivos preservando a satisfação dos servidores, com o compromisso de que essas conquistas reflitam em uma prestação de serviços mais eficiente ao cidadão. Essa associação das conquistas com o compromisso público é fundamental, já que a ausência dos fatores higiênicos é capaz de causar insatisfação, enquanto a presença dos fatores motivacionais não só levam a satisfação e as atitudes positivas de trabalho como também possuem um efeito mais duradouro. Por isso é preciso estar atentos a todos e aos efeitos que se espera deles, uma vez que a inexistência de ambos apresentam reflexos no ambiente de trabalho e consequentemente na eficiência e produtividade dos servidores.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência. 2009.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de ciências da administração/UFSC, 2009. (Especialização. Módulo básico).

CORTINHAS, A. M. V. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e econômicos diferentes – crise e crescimento**. 2014. 79 f. Dissertação (Mestrado em Gestão). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em: <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10252/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o\\_Alexandra%20Cortinhas\\_2014.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10252/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o_Alexandra%20Cortinhas_2014.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2020.

FONSECA, L. M. A; MARTINS, H. R. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. In: Simpósio de

Excelência em Gestão e Tecnologia, 7. 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf)>. Acesso em: 10 de mar. de 2019.

GALHANAS, C. R. G. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. 95 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais). Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2009. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2020.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2005.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYNDERMAN, B. B. **Motivação para trabalhar**. Nova York, Londres e Sydney, 1959.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

LOPES, T. V. M. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, M. F.; Passos, C.; Pereira, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018.

SANTOS, M. S. C. dos; BRANDÃO, L. E. T.; MAIA, V. M. Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais. **Revista de Administração**, v. 50, n. 2, p. 141-152, 2015.

SOUZA, E. **Motivação para o trabalho: um Estudo de Caso para operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.  
mento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001