



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCOS DOUGLAS ESPINDOLA MACHADO

**NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS NA PREFEITURA DE
LAGUNA CARAPÃ-MS**

DOURADOS/MS

2019

MARCOS DOUGLAS ESPINDOLA MACHADO

**NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS NA PREFEITURA DE
LAGUNA CARAPÃ-MS**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Administração, Ciências
Contábeis e Economia da Universidade
Federal da Grande Dourados, como
requisito parcial para a obtenção do título
de Bacharel em Administração

Orientadora: Profa. Dra. Erlaine Binotto

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Amilton Luiz Novaes

Profa. Dra. Vera Luci de Almeida

Dourados/MS

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M149n Machado, Marcos Douglas Espindola

NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS MUNICIPAIS NA PREFEITURA DE LAGUNA CARAPÁ-MS [recurso eletrônico] /
Marcos Douglas Espindola Machado. -- 2019.

Arquivo em formato pdf.

Orientadora: Erlaine Binotto.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2019.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. motivação. 2. satisfação. 3. servidores públicos. 4. administração municipal. I. Binotto,
Erlaine. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.

NÍVEL DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES
PÚBLICOS MUNICIPAIS NA PREFEITURA DE LAGUNA CARAPÃ-MS
MARCOS DOUGLAS ESPINDOLA MACHADO

Esta monografia foi defendida dia 14/11/2019 e julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Presidente

Dra. Erlaine Binotto



Avaliador

Dr. Amilton Luiz Novaes



Avaliadora

Dra. Vera Luci de Almeida

“A minha esposa com quem compartilho minha vida, companheira das horas fáceis e difíceis, minha grande incentivadora.

Ao meu pai João Ramão Machado Alves (*in memoriam*), que não está mais entre nós, mas continua sendo minha maior força na vida. Sua lembrança me inspira e me faz persistir.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de inspiração e fé que me presenteou com o Dom da vida, por estar sempre comigo e sem o qual nada teria sido possível.

Agradeço a minha família, especialmente minha esposa, Josiane, com quem dividi minhas inquietações e minhas ansiedades. Sou grato pela paciência, apoio e compreensão que junto com minha mãe Rosa Gisele e minhas irmãs Amanda e Betânia estiveram presentes no exato momento em que eu mais precisava.

Aos meus sogros, Ivanilde e Josias e as minhas cunhadas, que me apoiaram e me incentivaram para que eu chegasse até aqui.

Aos meus avós, meus tios e aos meus primos, fontes de inspiração – não irei citar todos, mas especialmente à minha tia Adriéli, minha prima Camila, pela correção deste trabalho e, minha prima e colega de curso Letícia que me deu força, me apoiou e me ajudou.

À minha turma, e em especial aos meus colegas Adelino, Bianca, Diandra e Mariane, pelo compartilhamento das nossas experiências, angústias e felicidades.

À minha orientadora, professora Dra. Erlaine Binotto, pela sua dedicação, atenção paciência e orientação deste trabalho.

Aos professores da banca examinadora, pela atenção e contribuição dedicadas a este estudo.

Aos professores da FACE, que contribuíram de forma ímpar no meu processo de aprendizado no decorrer do curso.

À Prefeitura Municipal de Laguna Carapã e aos colegas de trabalho, gostaria de expressar minha satisfação pela colaboração de todos durante a realização deste estudo e também aos funcionários voluntários que me ajudaram com os dados para a pesquisa e com as informações necessárias.

Enfim, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a conclusão desse trabalho. Muito obrigado!

RESUMO

A motivação humana é um tema que tem chamado bastante atenção dos estudiosos na área de gestão de pessoas. Tem sido um desafio para os gestores contribuir para um ambiente motivador e agradável e estimular em seus funcionários o interesse pelo trabalho, preparando para atender as demandas da sociedade com eficiência, eficácia e efetividade. Tendo como questão desse estudo identificar quais fatores influenciam o nível de motivação e satisfação dos servidores públicos municipais da Prefeitura de Laguna Carapã-MS. Para tanto foi feito uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa, utilizando-se um questionário estruturado para coleta dados. Para a interpretação dos dados foram utilizadas as teorias de motivação com maior foco na Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959). As categorias de análise foram o perfil dos pesquisados, o nível de motivação, nível de satisfação e aspectos relativos à estabilidade. Os resultados apontaram que 95,2% dos servidores da prefeitura se declaram satisfeitos e motivados para o trabalho. Os fatores que mais influenciaram os servidores, mostrando altos níveis de satisfação e motivação no trabalho foram os motivacionais – autonomia, realização pessoal e profissional, reconhecimento, responsabilidade, e de higiene – condições do ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia, relacionamento com os colegas de trabalho, benefícios oferecidos e estabilidade. Pode-se dizer que os servidores gostam do que fazem e de assumir responsabilidades. Percebe-se também que a estabilidade é essencial e indispensável para o bom funcionamento da administração pública, desde que os servidores não se acomodem.

Palavras-chave: motivação; satisfação; servidores públicos; administração municipal

ABSTRACT

The human motivation is a topic that has attracted a great deal of attention of the researcher in the management people area. It has been such a challenge to the managers to provide a motivating and enjoyable environment and stimulate their employees' interest in the work, preparing them to answer the society's demand with efficiency and effectiveness. In order to understand the problem it is proposed to identify the level of motivation and satisfaction of municipal employee of Laguna Carapã - MS. Therefore, an exploratory, descriptive and quantitative research using a structured questionnaire was made to collect data. For the interpretation of the data, it was used the motivation theories approached. The category of analysis were the profile of the respondents, the level of motivation, the level of satisfaction and aspects related to stability. The results pointed out that almost all of the municipal employees are satisfied and motivated to work. The factors that most influenced the employees, showing high levels of job satisfaction and motivation were the motivational factors - autonomy, personal and professional achievement, recognition, responsibility and hygiene - conditions of the work environment, relationship with the boss, relationship with the employees, coworkers, benefits offered and stability. It can be said that servers like what they do or work for pleasure. Stability has also been found to be essential and indispensable for the proper functioning of the public administration, since that the employees do not settle down.

Keywords: motivation; satisfaction; public employees; municipal administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro comparativo de Teorias	19
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Necessidades e Motivação	19
Figura 2 – Hierarquia das Necessidades conforme teoria de Maslow.....	21
Figura 3 – Pontos de vista contrastantes de satisfação/insatisfação	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categoria dos servidores motivados	40
Tabela 2 – Relação dos fatores segundo a ótica dos servidores efetivos motivados.....	41
Tabela 3 – Relação dos fatores segundo a ótica dos servidores comissionados e contratados motivados	42
Tabela 4 – Fatores motivacionais segundo a ótica dos servidores motivados	43
Tabela 5 – Fatores motivacionais segundo a ótica dos servidores desmotivados	44
Tabela 6 – Servidores motivados: condições ambientais, benefícios e confiança de permanecer trabalhando	45
Tabela 7 – Servidores desmotivados: condições ambientais, benefícios e confiança de permanecer trabalhando.....	45
Tabela 8 – Servidores motivados: status, satisfação com remuneração, remuneração de acordo com o mercado e remuneração compatível com as responsabilidades.....	46
Tabela 9 – Servidores desmotivados: status, satisfação com remuneração, remuneração de acordo com o mercado e remuneração compatível com as responsabilidades.....	47
Tabela 10 – Servidores motivados e relação com chefia.....	48
Tabela 11 – Servidores desmotivados e relação com chefia	48
Tabela 12 – Servidores motivados: importância do RH, satisfação geral e decisões organizacionais	48
Tabela 13 – Servidores desmotivados: importância do RH, satisfação geral e decisões organizacionais	49
Tabela 14 – Estabilidade, qualidade e comportamento do servidor	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil pessoal dos pesquisados	37
Gráfico 2 – Perfil profissional dos pesquisados	38
Gráfico 3 – Percepção dos servidores quanto ao futuro e motivação para o trabalho.....	39
Gráfico 4 – Percepção dos servidores quanto a dificuldade com a chefia, relacionamento com os colegas e motivação	40
Gráfico 5 – Motivação e satisfação com a remuneração	46
Gráfico 6 – Percepção de como a sociedade vê os servidores.....	50
Gráfico 7 – Motivação no trabalho como servidor público.....	51
Gráfico 8 – Influência da estabilidade na decisão pela carreira pública	52
Gráfico 9 – Como os servidores se sentem em termos de estabilidade.....	52
Gráfico 10 – Como a estabilidade é vista no serviço público	53
Gráfico 11 – Como ocorrem nomeações para funções de confiança	54
Gráfico 12 – Fatores para minimizar os efeitos contraproducentes no setor público.....	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo Geral	16
1.1.2 Objetivo Específico	16
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1 MOTIVAÇÃO.....	18
2.1.1 Teoria da motivação no setor público.....	24
2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	25
3 SERVIDOR PÚBLICO.....	28
3.1 ESTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO.....	31
4 METODOLOGIA.....	33
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	33
4.2 DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	33
4.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	34
4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	34
4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	36
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PESQUISADOS.....	37
5.2 NÍVEL DE MOTIVAÇÃO.....	40
5.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO.....	44
5.4 ASPECTOS RELATIVOS À ESTABILIDADE.....	50
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERENCIAS	59
APÊNDICE 1 – FATORES SEGUNDO A ÓTICA DOS SERVIDORES EFETIVOS DESMOTIVADOS	63
APÊNDICE 2 – FATORES SEGUNDO A ÓTICA DOS SERVIDORES COMISSIONADOS E CONTRATADOS DESMOTIVADOS.....	64
APÊNDICE 3 – QUADRO COM OS OBJETIVOS E QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	65
APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS	68

1 INTRODUÇÃO

A administração pública vem sofrendo críticas há bastante tempo, tanto pela mídia quanto por parte da sociedade – seja pela corrupção, pelo alto custo da folha de pagamentos, despreparo dos servidores, ou falta de capacitação e profissionalismo (SOUZA, 2002). Diniz et al. (2012) afirma ainda que, por vezes, os funcionários são taxados de preguiçosos, lentos, que não gostam de trabalhar quando tratam com desleixo as pessoas por causa da sua estabilidade no emprego.

Nas últimas décadas, a imagem do servidor vem sendo depreciada, passando a ser o mal da administração pública brasileira, considerando a estabilidade no serviço público e o seu nível de desempenho no cargo. As burocracias existentes, a falta de métodos eficientes de mérito, a perda de credibilidade nos métodos usados para avaliar o desempenho dos servidores e das instituições, juntamente com a estabilidade, foram fatores determinantes na formação da cultura do setor público (SOUZA, 2002).

Bresser Pereira (1998), relata que após a Constituição de 1988 e antes das Reformas da Administração Pública da década de 1990, o sistema era rígido e todos os funcionários tinham estabilidade, esta que só era rompida após provada uma falta grave, que na verdade era passível de demissão somente se alguém furtasse, ofendesse grave e publicamente, ou abandonasse o emprego. Bresser Pereira (1998, 1999) destaca que, apesar de ser um meio de proteger os funcionários e até o Estado das práticas patrimonialistas que impediam as demissões após troca de governo, a estabilidade implicava em altos custos e impediam a adequação do quadro de funcionários a real necessidade de serviço, inviabilizando a implantação de um modelo de administração de forma eficiente. Com a estabilidade estendida a todos, e não somente aos servidores concursados, houve o aumento da ineficiência no serviço público, devido às dificuldades para punir com demissão os servidores ineficientes, desmotivados e sem disposição para o trabalho.

Havia, porém, a tentativa de mudança com a Nova Administração Pública Gerencial, introduzida por Luiz Carlos Bresser Pereira que era voltada para a eficiência e eficácia, com a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade na prestação dos serviços públicos. Com a Emenda Constitucional nº 19/1998, os servidores têm alcançado a estabilidade somente após a aprovação em concurso público, depois de passado por estágio probatório de três anos, podendo ser demitido por insuficiência de desempenho após a instauração de um processo administrativo (BRESSER PEREIRA, 1998). O mesmo autor afirma ainda que essas mudanças não foram feitas apenas para atender o interesse público e o da cidadania, mas também em

benefício do servidor. Ainda conforme Bresser Pereira, todo servidor competente e trabalhador, que valoriza seu próprio trabalho, é beneficiado, sabendo que está realizando uma tarefa necessária, ao mesmo tempo, recuperando o respeito da sociedade, que foi perdido quando uma minoria de funcionários desinteressados, estabeleceu padrões de ineficiência e mau atendimento para todo o funcionalismo (BRESSER PEREIRA, 1999).

O marco referencial da nova administração pública, para Matias (2009), caracterizada pela inserção de práticas gerenciais do setor privado, com intuito de melhorar a performance das organizações públicas, é estimular nos servidores públicos um compromisso com a estruturação de uma organização mais preparada para atender as crescentes demandas da sociedade. Diante disso, deve procurar rever a forma de prestação dos serviços ao público, buscando maior eficiência, eficácia e efetividade. Com eles, surge a necessidade de trabalhar aspectos motivacionais que possam agir diretamente sobre o desempenho.

Dessa forma, o bom êxito das administrações, tanto públicas quanto privadas, no entanto, está diretamente ligada a energia humana que seus gestores e líderes transmitem a seus colaboradores e funcionários. Se tratando de instituição pública, um dos grandes desafios é proporcionar um ambiente motivador e agradável para que ampliem o interesse e realização dos serviços e conseqüentemente a satisfação de seus funcionários (DINIZ et al., 2012; OLIVEIRA; BARBOSA; HEGEDUS, 2017).

Segundo Silva e Stefanini (2013), em nosso país a motivação do servidor público é muito baixa, apesar da estabilidade a seu favor, a administração pública não avalia o clima motivacional. Para Bergue (2014), as pessoas têm diferentes expectativas sobre a vida e o trabalho, cabe ao gestor desenvolver a competência de percebê-las. O servidor é muito mais complexo do que parece, apresenta maior rigidez a suas atribuições e menor importância a sua carreira e estímulos financeiros quando comparado ao setor privado.

A motivação é um tema que tem chamado bastante atenção de estudiosos na área de gestão de pessoas. Manter um funcionário motivado é quase sinônimo de sobrevivência e qualidade dos serviços prestados (MORAIS, 2015). A motivação humana, entretanto, tem sido um grande desafio para as organizações, ainda mesmo nos dias atuais, em que o mundo passa por grandes transformações no campo político, econômico, social e humano. Mesmo com o surgimento de novas teorias motivacionais que ressaltam a importância de valorizar os profissionais nas organizações, verifica-se que pouca atenção é dada pelas organizações, que resultam em trabalhadores desanimados e desmotivados no seu ambiente de trabalho (OLIVEIRA; SILVA, 2012).

Segundo Sant'Anna (2014, p. 1), "A motivação humana é a base, motivo ou estímulo, que impulsiona a pessoa em uma determinada direção. O grau de motivação de um indivíduo é o que determinará a quantidade de esforço que o mesmo empregará no desenvolvimento de uma determinada ação". As pessoas têm passado grande parte do seu tempo no trabalho, fazendo com que este influencie diretamente na satisfação ou insatisfação do indivíduo. Nesse ponto, é importante destacar que a motivação é quem dará o ritmo do trabalho dos funcionários nas organizações (SANT'ANNA, 2014). A satisfação no ambiente de trabalho é a intensidade que as pessoas gostam de seu trabalho e de estar no ambiente em que trabalham (SILVA; STEFANINI, 2013).

Farias (2015), afirma que a motivação e a satisfação dos servidores são muito importantes para a boa realização das tarefas e para a organização como um todo, uma vez que os indivíduos estão motivados e satisfeitos tendem a desenvolver suas atividades com melhor qualidade e comprometimento e maior ganho de produtividade.

Motivar um servidor público pode ser uma tarefa muito mais complexa que motivar um colaborador de uma empresa privada. Conforme destaca Silva e Stefanini (2013), geralmente as empresas privadas possuem planos de carreira, benefícios e estratégias de gestão focadas no colaborador, o que fará aumentar a produtividade, já que o colaborador trabalhará motivado. Já na maioria das instituições públicas, os mesmos autores afirmam que, as estratégias de gestão de pessoas são poucas ou quase inexistentes, ainda mais quando se trata de governo municipal. Geralmente, as pessoas não são remuneradas pelo seu talento, capacidade ou oportunidades obtidas através do plano de carreira ou tempo de serviço, e sim pelo favoritismo político, além de cargos de confiança designados as lideranças políticas do município (SILVA; STEFANINI, 2013). Para Garnier (2005), "na grande maioria das empresas públicas, devido à ausência de um efetivo plano de carreira, uma promoção tende a ocorrer muito mais pelo mérito político do que pelo mérito profissional (GARNIER, 2005, p. 12). Silva e Stefanini (2013), afirmam que isso pode acabar mostrando uma grande desmotivação de servidor público concursado, que mesmo estudando, tentando crescer na organização, acaba não conseguindo mostrar suas competências e habilidades para ser promovido para outro cargo a não ser aquele em que foi aprovado em concurso público (SILVA; STEFANINI, 2013).

Para Morais (2015), servidores despreparados, insatisfeitos, desvalorizados e desmotivados aliados à falta de política e diretrizes dos órgãos públicos, contribuem para um serviço inadequado e ineficiente, isso porque pessoas desmotivadas pouco produzem, e quando produzem, a qualidade é mínima, devido ao descompromisso, o despreparo e a falta de interesse no que faz.

Para Souza (2002, p. 33), “a cultura associada aos servidores acaba, de alguma forma, contaminando o setor público e incentivando o espírito de acomodação, inércia e falta de estímulos”. Para o autor, essa negatização acaba sendo absorvida pelo funcionário que pode perder sua autoestima.

Com a estabilidade do servidor efetivo, o que motiva a melhorar seus resultados e desempenho no serviço público, sendo que muitas vezes a estabilidade no serviço é vista como um empecilho para motivar o servidor a apresentar melhores resultados em suas atividades, podendo gerar certa acomodação (COPETTI, 2018).

Diante desses aspectos apresentados, tem-se como questão desse estudo a seguinte pergunta: quais fatores influenciam o nível de motivação e satisfação dos servidores no serviço público?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os níveis de motivação e satisfação dos servidores municipais de Laguna Carapã-MS.

1.1.2 Objetivo Específico

- Identificar o perfil socioeconômico dos servidores públicos municipais;
- Identificar fatores que influenciam no nível da motivação dos servidores;
- Identificar fatores que influenciam no nível da satisfação dos servidores;
- Investigar como os servidores percebem a estabilidade.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa deste estudo está relacionada a importância em entender o nível de motivação e satisfação no trabalho dos servidores municipais de Laguna Carapã-MS.

A motivação no trabalho é um fator muito relevante para as organizações, assim como a necessidade de gerir eficazmente. Com o servidor satisfeito e motivado, o órgão tende a

aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a satisfação do cidadão e usuários do serviço público (DINIZ et al., 2012; BRUNELLI, 2008).

Os resultados obtidos neste estudo podem apontar não somente os pontos críticos, como também ajudar compreender e analisar os fatores que geram maior ou menor satisfação e motivação, além de auxiliar na tomada de decisões quanto à gestão de pessoas no serviço público.

Com base em estudos realizados como o de Moraes (2015), cujo objetivo foi aferir em que medida os agentes públicos do Município de Monte Azul Paulista estavam motivados para a realização de seu trabalho, mostrando que um pouco menos da metade dos funcionários públicos que entregam sua força de trabalho ao município estão motivados para o trabalho.

Carvalho (2018) analisou a influência da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores públicos da Universidade Federal de Minas Gerais. Os resultados mostraram a relação positiva encontrada entre a Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho. Os resultados mostraram também, que em relação ao gênero, só há diferença estatisticamente significativa em relação à compaixão, apontaram que para o gênero, escolaridade e cargo não há diferença estatisticamente significativa. A autora buscou também testar um novo modelo de correlação entre a Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho (CARVALHO, 2018).

Em vista disso, o estudo se mostra pertinente para a realidade de uma prefeitura de um pequeno município no interior do estado de Mato Grosso do Sul.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste tópico será abordada a motivação com conceitos gerais e na ótica da gestão pública, além de conceitos sobre satisfação.

2.1 MOTIVAÇÃO

Para Bergamini (2018, p. 1), “a motivação para o trabalho é considerada por executivos e administradores um problema”. Para a autora, quando pesquisados os problemas numa organização, frequentemente a causa apontada é a falta de motivação.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 213), motivação “[...] é a vontade de fazer algo. É condicionada pela capacidade que essa ação tem de satisfazer alguma necessidade individual. Uma necessidade, em nossa terminologia, significa uma deficiência fisiológica ou psicológica que torna atraente a busca por certos objetivos”. Ainda segundo Chiavenato (2015), a definição clara de motivação é difícil de ser definida, mas de modo geral, é tudo o que dá impulso para a pessoa a agir de determinada forma. Para o mesmo autor, esse impulso pode ser gerado por um estímulo externo ou internamente no processo mental do indivíduo CHIAVENATO (2015).

Para Vergara (2016, p. 41), a motivação é intrínseca, está no interior de cada pessoa, vem de nós, e não podemos motivar outras pessoas. “Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação” VERGARA (2016, p. 41).

A motivação e a satisfação não devem ser confundidas. Para se entender, há um ciclo que explica a diferença. Vieira et al. (2011) define uma sequência de eventos que se inicia com a carência da necessidade até sua satisfação e o retorno do estado de equilíbrio. A necessidade é uma carência interna da pessoa. O organismo se define em estado de equilíbrio, e toda vez que esse equilíbrio é rompido surge uma necessidade. Quando a necessidade não é satisfeita surge uma tensão e um impulso, visando sua atenuação. O impulso, por sua vez, gera um comportamento de busca para encontrar objetivos que se atingidos, satisfarão sua necessidade e, conseqüentemente, reduzirá a tensão. Robbins, Decenzo e Wolter (2014) apresentam um fluxo de necessidades e motivação:

Figura 1 – Necessidades e Motivação

FONTE: Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 214)

Várias teorias de motivação nas áreas de gestão de pessoas e comportamento humano têm surgido, dentre elas destaca-se: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria Bifatorial de Herzberg, Teoria de McClelland, as Teorias X e Y de Douglas McGregor, a Teoria de Vroom e a Teoria de Adams, conforme destacado no Quadro 1 (VIEIRA, 2012 apud OLIVEIRA, BARBOSA, HEGEDUS, 2017).

Quadro 1 – Quadro comparativo de Teorias

Autores/ano de criação	Teorias	Definição
Abraham Harold Maslow (1954)	Teoria das Necessidades	As necessidades estão organizadas em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Para Maslow, os indivíduos só avançam para outra necessidade depois de estarem completamente satisfeitos no nível anterior.
Frederick Herzberg (1959)	Teoria dos Dois Fatores/Bifatorial	Os fatores que provocam as atitudes positivas com relação ao trabalho (fatores motivadores) não são os mesmos que provocam as atitudes negativas (fatores higiênicos).
Douglas McGregor (1960)	Teorias X e Y	Essas teorias são baseadas em dois conjuntos de suposições antagônicas e podem ser explicadas por meio da hierarquia das necessidades de Maslow: enquanto a teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, a Y pressupõe que as necessidades de nível mais alto são as dominantes.
McClelland (1961)	Teoria das Necessidades/Motivos	Há três tipos de necessidades ou motivos que podem influenciar a motivação dos colaboradores: necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação.
Victor Vroom (1964)	Teoria da Expectância/Expectativas	O comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, com base em três

		conceitos: a expectativa, a valência e a instrumentalidade. O nível de motivação do indivíduo depende da elevação desses três elementos. Caso o valor de algum destes seja igual a zero, a motivação é nula.
Stacy Adams (1965)	Teoria da Equidade	Deve existir justiça no local de trabalho. O autor apresenta dois tipos de equidade: a interna, referente à comparação do próprio trabalho com as outras pessoas da mesma organização; e a equidade externa, referente à comparação com indivíduos fora da organização.

FONTE: Adaptado de Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017)

Neste estudo, comparando e analisando as teorias do Quadro 1 com os fatores pesquisados, obteve-se maior relação com a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1959).

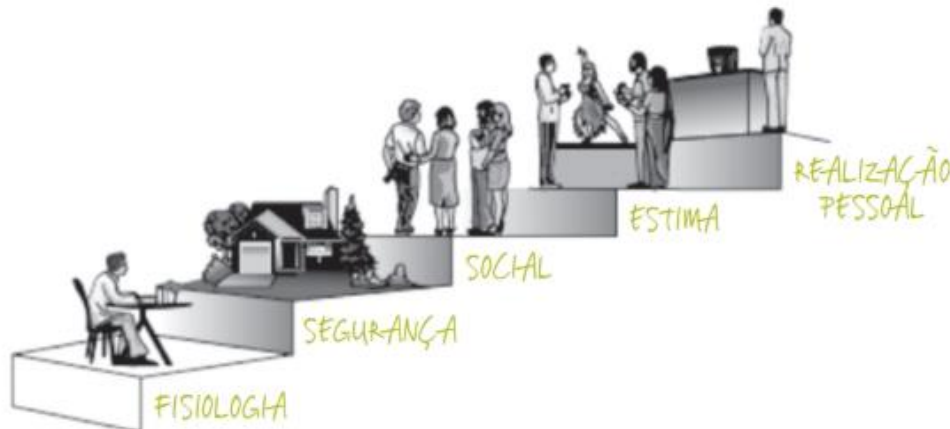
Para Bergamini (2018), na teoria de Maslow a motivação é determinada por um impulso genético em direção de satisfazer necessidades. Com isso, desenvolveu-se um esquema de pirâmide em cinco níveis hierárquicos dessas necessidades, onde na base encontra-se as necessidades mais básicas e no topo as mais complexas. À medida que as necessidades dos níveis vão sendo satisfeitas e supridas, vai-se direcionando ao nível mais alto, essa seguinte torna-se dominante mesmo que não integralmente, e a cada escalada as necessidades vão se individualizando.

Vergara (2016) afirma que a teoria de Maslow se refere a hierarquia das necessidades, tomam-se como base as necessidades humanas e a busca por satisfazê-la, que motiva as pessoas a tomarem uma direção. Dois tipos de necessidades formam a base da hierarquia, as primárias e as secundárias:

Necessidades primárias são as necessidades fisiológicas e de segurança, relacionadas a sobrevivência, como fome, sono, etc. e necessidade de segurança como salário, casa, emprego, etc. São as necessidades mais básicas da hierarquia. Nas necessidades secundárias estão às afetivo-sociais, de estima e de autorrealização que são o topo da hierarquia. Necessidades que falam de amar e ser amado, da autoestima, prestígio, status e a realização do próprio potencial (VERGARA 2016).

Desta forma, Maslow, à medida que as necessidades mais baixas vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar a outras necessidades, de hierarquia mais alta (VERGARA, 2016).

Figura 2 – Hierarquia das Necessidades conforme teoria de Maslow



FONTE: Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 218)

Diferente de Maslow, que fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas, Frederick Herzberg, da década de 1960, criou a Teoria dos Dois Fatores, focada no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (FERREIRA, 2013), que segundo Vergara (2016) são os fatores higiênicos e os motivacionais.

Fatores higiênicos são extrínsecos as pessoas, são aqueles que possuem no ambiente de trabalho, que são decididas e controladas pela empresa e estão fora do controle das pessoas, como condições sociais, salário, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, tipo de chefia ou supervisão, políticas e diretrizes da empresa, etc. Os fatores higiênicos, se ausentes, causam insatisfação, mas quando presentes não chegam a causar satisfação. Já os fatores motivacionais, são intrínsecos, estão sob controle do indivíduo e estão relacionados aquilo que ele faz ou desempenha, relaciona-se aos sentimentos, a autorrealização, reconhecimento profissional e crescimento individual. Quando presente, os fatores motivacionais causam satisfação, mas quando ausentes não chega a causar insatisfação (CHIAVENATO, 2014; VERGARA, 2016).

Para Herzberg, os fatores motivacionais contribuem para a satisfação e muito pouco para a insatisfação do trabalhador. Já os fatores higiênicos contribuem muito pouco para a satisfação profissional do trabalhador (CHIAVENATO, 2014).

Figura 3 – Pontos de vista contrastantes de satisfação/insatisfação



FONTE: Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 221)

Robbins, Decenzo e Wolter (2014), apoiados na teoria de Herzberg, mostram que o oposto de satisfação não é insatisfação, mas não satisfação e o oposto de insatisfação não é satisfação, mas não insatisfação.

Na teoria de David McClelland, surge novamente a questão das necessidades, que é semelhante a teoria de Maslow. A diferença, é que McClelland não colocou uma hierarquia que essas necessidades podem ser aprendidas. Ele identificou três necessidades básicas: poder, afiliação e realização (FERREIRA, 2013).

Para Vergara (2016), não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Poder refere a pessoas, status, prestígio, posições. Afiliação refere-se ao afeto e realização à autoestima e autorrealização.

A Teoria X e Y de Douglas McGregor aborda uma importante perspectiva preliminar do fenômeno liderança, comparando dois estilos opostos de administrar: de um lado uma teoria tradicional, mecanicista, que deu o nome de Teoria X, e do outro lado um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, que deu o nome de Teoria Y (BERGUE, 2014; CHIAVENATO, 2014).

Na Teoria X, diz-se que o homem é preguiçoso, acomodado por natureza e evita o trabalho, ou trabalha o mínimo possível em troca de recompensas salariais ou materiais. Não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido, dependente, seus objetivos se opõem ao da organização e é resistente a mudanças. Com essas premissas, vê-se que a Teoria X reflete a um estilo de administração mais duro, rígido e autocrático, que as pessoas trabalham dentro de organizações com esquema e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização, e as pessoas como recursos ou meios de produção (CHIAVENATO, 2014).

Na Teoria Y, contemporânea, de acordo com a Teoria Comportamental, baseia-se em premissas atuais, sem preconceitos a natureza humana. Diz-se que as pessoas não têm desprazer próprio em trabalhar, que o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e recompensa, ou uma

fonte de punição. As pessoas não são por natureza passivas ou resistentes às necessidades da empresa, podem ter motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidades, autodireção e autocontrole confiados pela empresa, capacidade de imaginação e criatividade para soluções dos problemas empresariais. Com essas concepções, a Teoria Y propõe um estilo de administração participativo, considerando os valores humanos e sociais (CHIAVENATO, 2014).

Como visto, as duas teorias são opostas entre si. A Teoria X é a administração por meio do controle da organização imposto as pessoas, a Teoria Y tem por objetivo que todos os indivíduos tenham seus objetivos próprios e sua iniciativa individual.

Já a Teoria da Expectativa ou Expectância, concebida por Victor H. Vroom na década de 1960, relaciona desempenho a recompensa. Procura identificar as expectativas que o empregado tem em relação ao seu ambiente de trabalho. A teoria diz que quando o indivíduo acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que resultará em recompensas, ele se sente motivado e esforçado a fazer alguma coisa (VERGARA, 2016).

Para Bergue (2014), um indivíduo tenderá dedicar mais esforço em uma atividade quanto maior for sua percepção de que seu desenvolvimento poderá ser bem avaliado, gerando recompensas econômicas ou simbólicas.

Neste modelo, Vroom parte da ideia de que o nível de produtividade depende de três forças que atuam em cada indivíduo: expectativas - que são os objetivos pessoais, como dinheiro, reconhecimento, aceitação social e outros; recompensas - que são a parte da percepção da relação entre a produtividade e o alcance dos objetivos; relações entre expectativas e recompensas - são o aumento da capacidade de produtividade para satisfazer as expectativas com as recompensas (CHIAVENATO, 2014).

Segundo a teoria de Adams, também chamada de Teoria da Equidade, da década de 1960, desenvolvida por J. Stacy Adams, as pessoas comparam o seu trabalho desenvolvido e os seus resultados com os de outras pessoas. A motivação depende da medida que elas percebem a presença ou não da justiça e da igualdade nas relações de trabalho para manter mais ou menos motivados (VERGARA, 2016).

Para Bergue (2014, p. 118),

A compreensão da teoria da equidade passa por reconhecer que as pessoas tendem a fazer constantes comparações de sua relação entre remuneração (recompensas recebidas da organização) e desempenho (contribuições dadas à organização), frente à alcançada pelos colegas individualmente ou pelo grupo em geral. Isso significa que as pessoas estão atentas ao valor atribuído ao seu trabalho em relação ao que é praticado no âmbito do grupo.

Robbins confirma que as pessoas não estão apenas interessadas nas recompensas que recebem pelo seu trabalho, mas são sensíveis às diferenças relativas entre os seus colegas, ou seja, sempre estão se comparando, buscando garantir que não estão sendo tratadas de forma injusta, recebendo menos que os outros pelo mesmo esforço; comparam o que recebem da organização com aquilo que os outros funcionários, com características parecidas, recebem, dessa forma, mesmo que um indivíduo ganhe bem, pode se desmotivar por não se sentir tratado de forma igualitária (ROBBINS, 2005).

2.1.1 Teoria da motivação no setor público

A Teoria da Motivação de Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) trata especificamente desse setor. O serviço público é visto como sinônimo de serviço governamental, que é muito mais que um emprego, um local de trabalho, mas sim um dever, um conceito de compaixão pelo serviço público (PERRY; WISE, 1990 apud CARVALHO, 2018).

Perry e Wise (1990) definiram a PSM como a capacidade do indivíduo responder a motivações exclusivamente em serviço público, que podem ser divididas em três tipos: a racional, baseada na utilidade pessoal; a baseada em padrões que se refere aos esforços usados para conformar as normas; e, as afetivas, que se referem ao comportamento, que é baseado nas respostas emocionais e contexto social. Ainda segundo os autores, a motivação dos servidores públicos é diferente dos indivíduos de instituições privadas por causa da essência das instituições públicas (PERRY; WISE, 1990 apud CARVALHO, 2018).

A construção da Motivação de Serviço Público, segundo Perry e Wise (1990), pode ser resumida em três proposições: A primeira é que a ideia central da PSM diz que os indivíduos são orientados a agir no ambiente público com o propósito de fazer bem para os outros e para a sociedade. Quanto maior a PSM do indivíduo, maior a probabilidade que ele procure uma organização pública. A segunda, nas organizações públicas, a PSM estaria relacionada ao desempenho individual. Embora a pesquisa sobre PSM esteja amplamente divulgada, inicialmente concentrada apenas nos Estados Unidos, criou desafios para a conceituação e mensuração operacional da PSM, podendo os valores serem diferenciados no mundo todo. E a terceira é que organizações que atraem indivíduos com altos níveis de PSM serão menos dependentes de recursos para gerenciar o desempenho individual. Organizações onde os funcionários são motivados pela escolha racional, acreditarão que os recursos financeiros são mais eficazes, e os motivados por considerações afetivas, dependem mais de incentivos normativos e afetivos (PERRY; WISE, 1990 apud CARVALHO, 2018).

Perry (1996) desenvolveu uma escala para medir a PSM. Ele propôs um instrumento para medir a predisposição individual da motivação do indivíduo nas organizações públicas. As três bases teóricas deram origem à escala de PSM. Racional, que inclui participação no processo de formulação de políticas públicas, comprometimento com um programa público por identificação pessoal e apoio a um interesse específico ou pessoal. Baseado em normas, inclui o desejo de servir ao interesse público, lealdade ao governo como um todo e a equidade social. Afetivo inclui comprometimento com um programa por convicção de sua importância social e o patriotismo benevolente (PERRY, 1996 apud CARVALHO, 2018, p. 45).

As teorias motivacionais são importantes, pois através delas a organização pode descobrir uma melhor forma de motivar seus funcionários, e também podem ajudar a alcançarem seus objetivos (DA SILVA, 2016). Neste estudo, serão utilizadas as teorias já citadas para análise da pesquisa, verificando assim, a relação entre motivação, satisfação e a estabilidade.

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ser definida como um conjunto de sentimentos que um indivíduo tem em relação ao seu trabalho. Robbins (2005) afirma que um indivíduo que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto indivíduos insatisfeitos apresentem atitudes negativas.

Funcionários satisfeitos tendem a falar bem da organização em que trabalham, a ajudar seus colegas, ultrapassar suas expectativas em relação ao trabalho, podendo ir além das suas atribuições regulares para poder retribuir suas experiências positivas (ROBBINS, 2005).

Para medir o grau de satisfação dos funcionários nem é necessária a aplicação de questionários, quando o gestor/líder é atento, facilmente perceberá quando um funcionário está insatisfeito, quase sempre o funcionário resulta em queda de produtividade (SILVA; STEFANINI, 2013).

O indivíduo só poderá sentir a sensação de satisfeito quando sua necessidade for atendida (MORAIS, 2015).

Satisfação no trabalho, segundo Edwin Locke (1976, apud CODA, 2016, p. 77),

É um conjunto de sentimentos favoráveis que caracterizam um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores.

Logo, sentirá satisfeito no trabalho. o funcionário que perceber a maioria dos aspectos ou temas que atendem suas expectativas referente a esse sentimento, atingindo o esforço necessário para executar suas atividades (CODA, 2016).

Siqueira (2008) afirma que a motivação e a satisfação sempre estiveram juntas nas teorias que tratam das características individuais do comportamento do trabalho. O autor resgata os trabalhos de Herzberg e Vroom (1959, 1964) entre outros, que defendiam que a satisfação no trabalho era um componente da motivação que fazia com que trabalhadores apresentassem indicadores importantes para o interesse da organização, como o aumento da produtividade e desempenho e redução de faltas ao trabalho (SIQUEIRA, 2008).

Desde as primeiras décadas do século XX, a satisfação no trabalho tem chamado a atenção de estudiosos do comportamento organizacional. Segundo Siqueira (2008), o estudo da satisfação adentra no século XXI como um dos vários conceitos que abordam a afetividade do indivíduo no ambiente de trabalho, passando a ser entendida como o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, que é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, junto com o envolvimento com o trabalho e o comprometimento social afetivo (SIQUEIRA, 2008).

Há uma vertente de estudos de satisfação ligada nos pressupostos humanistas e sociais que tem cobrado maior responsabilidade social das empresas. Siqueira (2008) afirma que nessa corrente os especialistas consideram que aferir os níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, melhorar e proteger o bem-estar e a saúde dos que colaboram com força de trabalho. Essa visão está fundamentada na compreensão de que os sentimentos que surgem no trabalho passam a se irradiar para a vida pessoal, familiar e social, influenciando seus níveis de bem-estar e até a sua saúde física e mental (SIQUEIRA 2008, apud SIQUEIRA; GOMIDE, 2004).

Siqueira (2008) relata que após os anos 1990, o interesse dos pesquisadores por emoções que surgem no contexto do trabalho tem reduzido o status da satisfação e ampliado suas pesquisas sobre outros conceitos afetivos, como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas que englobam experiências emocionais no contexto do trabalho e que tem se tornado importante para o entendimento de fenômenos como o estresse, *burnout*,¹ sofrimento e a saúde mental dos trabalhadores. No entanto, no século XXI, satisfação tem adentrado como um dos vários conceitos que abordam a afetividade do indivíduo no ambiente de trabalho, passando a ser compreendida como o resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador, que é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de

¹ Síndrome de Burnout ou Síndrome do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. A principal causa da doença é justamente o excesso de trabalho. Disponível em: <<http://www.saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout>>. Acesso em: 27 nov. 2019.

bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional (SIQUEIRA 2008, apud BRIEF; WEISS, 2002; GONDIM; SIQUEIRA, 2004).

Siqueira afirma ainda, que estudos já demonstraram que características pessoais dos trabalhadores, do ambiente, ou de estrutura das organizações pouco contribuíram para explicar os níveis de satisfação. Mas, por outro lado, apontam forte impacto de fatores como valores organizacionais, percepções de justiça, de suporte e de reciprocidade que surgem das trocas sociais e econômicas realizadas entre empregado e organizações (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) afirma que desde o início dos estudos sobre satisfação já existiam proposições definidas por diversos estudiosos tais como HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN (1959); SMITH; KENDALL; HULIN (1969). Das várias dimensões de satisfação no trabalho, cinco se mantiveram ao longo das décadas: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a chefia, com as promoções e com o próprio trabalho (SIQUEIRA, 2008, p. 267).

3 SERVIDOR PÚBLICO

Pelo fato de o Brasil ter sido colonizado por Portugal, as burocracias portuguesas e toda tradição patrimonialista foram herdadas. Os cargos públicos eram doados pelo rei em troca de lealdade ou qualquer tipo de favorecimento, portanto, considerado como propriedade do servidor, alguns acumulavam um patrimônio valorizado que podia ser comprado ou transmitido por herança, ficando claro que o poder provinha da riqueza e não da função pública. Em razão disso, possuíam o cargo para o seu próprio proveito, usando como instrumento para favores pessoais. Até hoje, na administração pública brasileira, é usado o termo “tomar posse do cargo” (SOUZA, 2002, p. 6).

Conforme relata Faoro (2012), os funcionários públicos no século XVI eram agentes do rei, portador de autoridade, e era-lhe conferido a marca da nobreza. Para investidura em funções públicas, era exigida como condição que o candidato fosse fidalgo, ou de boa linhagem, nobres, senhores de terras, escolhidos exclusivamente pelo rei.

Com isso, percebe-se que para nomeações ou ocupações em cargos de confiança, merecimento ou mérito era de pouca relevância. Nenhum instrumento de avaliação de desempenho existia, ainda que a estabilidade de emprego não era formalmente documentada, ela existia em função de fatores como status, hereditariedade, favores políticos e lealdade ao soberano (SOUZA, 2002).

A administração pública brasileira ainda carrega marcas do passado. Buscando uma definição de servidores públicos, Carvalho Filho (2017) afirma que são todos aqueles agentes que se vinculam ao Estado e exercem com caráter de permanência uma função pública em decorrência de uma relação de trabalho, e recebem, a cada período trabalhado, a sua correspondente remuneração, integram o quadro funcional das pessoas federativas, das autarquias e das fundações públicas de natureza autárquica.

Com base na Lei Federal nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que trata sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, tem a seguinte definição:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Segundo o Estatuto Municipal dos Servidores Públicos do Município de Laguna Carapã, Lei Complementar nº 002/1994 (LAGUNA CARAPÃ, 1994) no art. 3º são considerados os seguintes conceitos para servidor:

I – SERVIDOR MUNICIPAL: é a pessoa legalmente investida em cargo público, compreendendo, dentre outros, os ocupantes de cargos em comissão, os efetivos e os estáveis;

II – SERVIDOR EFETIVO: é a pessoa aprovada em concurso público e nomeada para o cargo em provimento efetivo e que se encontra em estágio probatório pelo período de três anos.

III – SERVIDOR ESTÁVEL: é a pessoa que após aprovada em concurso, foi nomeada e já cumpriu o estágio probatório de três anos, tornando-se estável, isto é, não podendo ser demitido do serviço público, a não ser em virtude de sentença judicial ou mediante processo administrativo.

Parágrafo Único – também são considerados estáveis os servidores abrangidos pelo artigo 19 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal.

Segundo Carvalho Filho (2017), o servidor público pode ser classificado como *Servidores Públicos Civis e Militares*, onde as normas são aplicadas pela Constituição Federal; *Servidores Públicos Comuns e Especiais*, sendo os servidores públicos comuns a grande maioria, podendo ser estatutários ou trabalhistas e servidores especiais aqueles que exercem uma função especial de relevância nas funções gerais do Estado, incluindo Magistrados, membros do Ministério Público entre outros; *Servidores Públicos Estatutários, Trabalhistas e Temporários*, sendo os estatutários, regido por estatuto próprio do órgão, definindo seus deveres e direitos, os trabalhistas ou celetistas, regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT, e os temporários, que se configura como uma categoria especial, a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária excepcional do interesse público (CARVALHO FILHO, 2017).

Ainda segundo o autor, existe o quadro funcional, que é o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções públicas remuneradas de um órgão. Na classificação dos cargos existem os cargos de carreira e os cargos isolados, onde os primeiros permitem uma progressão funcional, passando por diversas classes até chegar à classe mais alta. Do contrário, os cargos isolados não permitem a progressão. Os cargos podem se agrupar em três categorias: vitalícios, que oferecem maior segurança aos seus ocupantes, amparados pela Constituição Federal; os efetivos, aprovados no concurso público, também tem caráter de permanência, com a estabilidade após três anos de passado o estágio probatório; e em comissão os cargos de ocupação transitória, denominados de cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração (CARVALHO FILHO, 2017).

Ainda segundo o Estatuto Municipal dos Servidores Públicos, Lei Complementar nº 002/1994 (LAGUNA CARAPÃ, 1994), *cargo* é o conjunto de deveres, responsabilidades,

tarefas e atribuições conferidas aos servidores admitidos; *quadro* é conjunto de cargos e funções pertencentes a estrutura organizacional da administração municipal; *grupo operacional* um conjunto de cargos da mesma natureza, ordenados hierarquicamente; *categoria funcional*, profissão definida com integração de classes hierárquicas, que são constituídas de cargos de mesma natureza, classificados em níveis crescentes de habilitação; *nível* é o grau de habilitação para a categoria de professor; e *referência* é a sistemática de valorização dos cargos em provimento efetivo. No Estatuto fica definido a investidura no cargo público com a posse e as formas de provimento de cargo público sendo, nomeação, ascensão, readaptação, reversão, reintegração, transferência e aproveitamento.

Segundo a Lei Orgânica do Município de (LAGUNA CARAPÃ, 1993), compete ao Poder Executivo a iniciativa de leis referentes ao regime jurídico dos servidores públicos, criação de cargos, empregos e funções da Administração direta e autárquica do Município, ou o aumento da sua remuneração, que para a sua aprovação exigem o voto favorável da maioria absoluta dos membros da Câmara Municipal. De acordo com a Lei orgânica, artigo 80, p.27:

Os planos de cargos e carreiras do serviço público municipal serão elaborados de forma a assegurar aos servidores municipais remuneração compatível com o mercado de trabalho para a função respectiva, oportunidade de progresso funcional e acesso a cargos de escalão superior.

§ 1.º - O Município proporcionará aos servidores oportunidades de crescimento profissional através de programas de formação de mão-de-obra, aperfeiçoamento e reciclagem.

§ 2.º - Os programas mencionados no parágrafo anterior terão caráter permanente. Para tanto, o Município poderá manter convênios com instituições especializadas

Também fica estabelecido na Lei Orgânica do Município (LAGUNA CARAPÃ, 1993) que, os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente, por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional do próprio município, e ainda até 3 por cento dos cargos destinados a pessoas portadoras de deficiência.

De acordo com Lei Complementar nº 028/2017, que dispõe sobre a Estrutura Administrativa da Prefeitura Municipal, o setor de Recursos Humanos está classificado como uma Divisão, e está vinculada à Secretaria Municipal de Administração e Finanças, Órgão de Gestão Institucional da Prefeitura Municipal. O Sistema de Recursos Humanos é definido como atuação normativa e executiva nos órgãos da Administração Municipal, e tem por objetivo o desenvolvimento permanente de ações e medidas voltadas para a qualificação dos servidores públicos, visando ao aperfeiçoamento, à qualificação e à ética no exercício das funções (LAGUNA CARAPÃ, 2017). E ainda, de acordo com os seguintes incisos:

I - o acompanhamento da evolução da força de trabalho necessária à execução das funções de competência da Prefeitura Municipal, de modo a mantê-la ajustada às demandas de pessoal do Poder Executivo;

II - a organização e a operação do cadastro central de recursos humanos do Poder Executivo capaz de gerar dados para o inventário e o diagnóstico permanente da população funcional;

III - a elaboração, a organização e a administração de planos de cargos e vencimentos, examinando a necessidade da criação ou da extinção de cargos efetivos e em comissão, funções e empregos públicos e definição de sistemas de remuneração;

IV - o estabelecimento da política uniforme de recrutamento, seleção e admissão de pessoal, mediante concurso público ou por excepcionalidade na forma da Constituição Federal, de servidores para órgãos da administração pública municipal; e

V - a instituição e o oferecimento permanente de oportunidades para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento pessoal, profissional e funcional dos servidores do Poder Executivo.

Do mesmo modo, acresce a Lei Complementar nº 028/2017, que compete a Administração Municipal o investimento na melhoria da qualidade dos serviços públicos, motivando o servidor público para atender a população, destinatário final de suas ações, de forma ética e humana.

3.1 ESTABILIDADE NO SETOR PÚBLICO

A estabilidade é bastante discutida na administração pública do Brasil. Apesar de existir desde os primórdios do serviço público, ainda que não formalmente, pode-se afirmar que existia uma falsa estabilidade em função de fatores como status, hereditariedade, favores políticos e lealdade ao seu governante, e somente a partir da Lei 2.942 de 1915 é que o instituto aparece como um dispositivo legal no país, criada com o objetivo de proteger o servidor e a sociedade, oferecendo segurança ao servidor de ficar livre de perseguições e demissões injustas, devendo prestar seus serviços a sociedade livre de pressões, simpatias ou privilégios e visando impedir que os órgãos públicos sejam objeto de negociações políticas e práticas de nepotismo (SOUZA, 2002).

Guimarães Filho (2004) afirma que o principal objetivo da estabilidade é evitar demissões infundadas, de cunho político, para dar lugar ao favoritismo e simpatizantes da confiança do gestor. Fato que causava a interrupção dos serviços prestados, perda da qualidade e eficiência, causando prejuízo à população.

Neste sentido, estabilidade é uma qualidade jurídica do vínculo administrativo, que é estabelecido entre a administração pública e o servidor público, que após ser aprovado em concurso público é nomeado para o cargo de provimento efetivo, conforme relata Guimarães Filho (2004), destaca-se ainda que a estabilidade está atribuída ao servidor efetivo, o que incorre a aplicação de certos princípios, como o da isonomia, da legalidade e da eficiência. Entende-se então, que o servidor é que recebe a estabilidade, não o cargo, já que o servidor pode ser nomeado para outro cargo. Já a efetividade é uma forma de provimento para um cargo público.

No entanto, a estabilidade não pode ser usada como proteção para servidores desqualificados, já há que prevê punição, desde advertência até demissão do cargo. Na Constituição Federal Brasileira de 1988, no art. 41, traz que o servidor alcançava a estabilidade após dois anos de exercício, já na Emenda Constitucional nº 19/1998 (BRASIL, 1998) tem-se:

Art. 6º O art. 41 da Constituição Federal passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I - em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II - mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III - mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

§ 2º Invalidada por sentença judicial a demissão do servidor estável, será ele reintegrado, e o eventual ocupante da vaga, se estável, reconduzido ao cargo de origem, sem direito a indenização, aproveitado em outro cargo ou posto em disponibilidade com remuneração proporcional ao tempo de serviço.

§ 3º Extinto o cargo ou declarada a sua desnecessidade, o servidor estável ficará em disponibilidade, com remuneração proporcional ao tempo de serviço, até seu adequado aproveitamento em outro cargo.

§ 4º Como condição para a aquisição da estabilidade, é obrigatória a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Apesar da administração pública garantir a manutenção de igualdade, do mérito e do controle do desempenho do servidor público, assim como de todo o setor público, a credibilidade e eficácia da avaliação de desempenho vêm se perdendo ao longo do tempo, e a estabilidade vem sendo atribuída a falta de iniciativa e criatividade dos servidores e a altos custos da máquina pública (GUIMARÃES FILHO, 2004).

Várias discussões acerca da manutenção ou flexibilização da estabilidade é levantada, mas devido as divergências e a peculiaridade política das bases legais que tratam a estabilidade do servidor público no Brasil, além da falta de interação entre os Poderes Executivo e Legislativo, “muito se diz, mas nada se consegue fazer” (GARNIER, 2005, p. 30).

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de informar o método que foi utilizado no desenvolvimento da presente pesquisa, a definição da organização estudada, os sujeitos da pesquisa, e as técnicas de coleta e análise de dados empregados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi exploratório, descritivo e quantitativo. Segundo Gil (2018), exploratória, pois têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, descritiva que, além de descrever as características de determinada população, no presente caso, os servidores públicos do município, permite identificar possíveis relações entre as variáveis e quantitativa, pois foi realizado um levantamento de dados, que foram posteriormente analisados numericamente GIL (2018).

4.2 DEFINIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Laguna Carapã é um município do interior do Estado de Mato Grosso do Sul, localizado a 280 km da capital. O distrito de Laguna Carapã (ex-povoado), foi criado em 1958, ficando o mesmo pertencendo ao município de Ponta Porã, sendo elevado à município através da Lei nº 1.261 de 22 de abril de 1992, desmembrando-se de Ponta Porã, e sendo instalado em 1 de janeiro de 1993.

Localizada na região de Dourados, Laguna Carapã é um município novo, que tem a sua economia voltada para o agronegócio, sendo que a agricultura incorpora a maior parte da mão-de-obra do município, seguido do comércio, e a prefeitura municipal como um dos maiores empregadores do município.

A Prefeitura Municipal de Laguna Carapã é regida pela Lei Orgânica do Município de 13 de outubro de 1993, que trata, entre outros assuntos, dos princípios fundamentais, da competência do município, da separação e organização dos Poderes Executivo e Legislativo, da Administração Municipal.

A sede da Administração Municipal, denominada Paço Municipal, está localizada na Avenida Erva Mate, 650, no centro da cidade. Sua estrutura organizacional está dispersa no perímetro urbano, possui em seu quadro de funcionários servidores efetivos, comissionados e contratados, regidos pelo Estatuto do Servidor Público, Lei Municipal Complementar nº 002/1994, contando com 236 servidores públicos efetivos do total de 529 servidores, em agosto de 2019, que prestam serviços a quase 7.350 munícipes, segundo a estimativa do IBGE (2019).

A administração central, segundo a Lei Complementar nº 028/2017, é composta pelo Órgão de Controle Interno, Assessoria de Gabinete, Procuradoria-Jurídica, Junta ADM – Jari, Assessoria de Gabinete para Assuntos de Trânsito, Assessoria para desenvolvimento do Esporte Amador, Assessoria para o desenvolvimento da Cultura, Assessoria de Comunicação Social, Coordenadoria de Defesa Civil e pelas seguintes Secretarias:

- Secretaria Municipal de Administração e Finanças.
- Secretaria Municipal de Assistência Social, Trabalho e Habitação.
- Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Agricultura Familiar.
- Secretaria Municipal de Educação.
- Secretaria Municipal de Produção Rural e Infraestrutura.
- Secretaria Municipal de Saúde.

4.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O questionário foi aplicado aos servidores públicos da prefeitura, localizados na zona urbana, lotados em diferentes níveis e vínculos funcionais, ocupantes de diferentes cargos e salários em todas as secretarias, incluindo o Gabinete do Prefeito, órgão de assessoria e assistência direta e imediata do Prefeito, que possui também *status* de secretaria.

Os servidores respondentes eram os que estavam presentes no seu setor de trabalho no momento da distribuição dos questionários. Assim, não contemplou os servidores das zonas rurais e parte dos servidores da Secretaria de Produção Rural e Infraestrutura que não estavam no pátio de obras no momento em que foram procurados. Em agosto de 2019, a prefeitura contava com 529 servidores, destes, 236 efetivos e 293 comissionados e contratados. Os servidores lotados na zona rural do município eram aproximadamente 98, e na zona urbana 431, dos quais 192 servidores foram abrangidos por essa pesquisa, sendo 82 efetivos, 21 comissionados e 89 contratados.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2018), para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. A coleta de dados mais usual em pesquisas é a entrevista aplicada coletiva ou individualmente, podendo ser utilizado questionários, quando a área a ser pesquisada é de um grande número de elementos (GIL, 2018).

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado, adaptado dos trabalhos de Moraes (2015, p. 74/75) e de Diniz et al. (2012, p. 10-14), composto por 46 questões, dividido em 3 seções.

Os questionários foram entregues aos servidores do Paço Municipal, Setor de Tributação e Departamento de Esportes, onde estão lotados servidores do Gabinete e da Secretaria Municipal de Administração e Finanças. Na Secretaria de Saúde, Academia da Saúde, Posto de Saúde Urbano e Hospital Municipal. Na Secretaria de Assistência Social Trabalho e Habitação, Centro de Referência em Assistência Social – CRAS, Centro de Referência Especializado em Assistência Social – CREAS, Centro Social de Múltiplo Uso. Na Secretaria Municipal de Educação, Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Judith dos Reis Espindola, Centro de Educação Infantil Dolvanino Triches e a Secretaria das Escolas Rurais. Também foram entregues na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Agricultura Familiar e na Secretaria Municipal de Produção Rural e Infraestrutura, e recolhidos posteriormente, no período de 30 de agosto de 2019 à 09 de setembro de 2019.

Antes da aplicação do questionário, manteve-se contato com a controladora interna e a divisão de Recursos Humanos, a qual tiveram antecipado acesso ao questionário. Após a autorização da pesquisa pelo Chefe do Executivo, foi feito um pré-teste no qual participaram quatro respondentes, sendo dois efetivos, um comissionado e um contratado.

Após o pré-teste, foi alterado a questão número 6, que trata da renda mensal dos entrevistados, mudou-se o formato de opções de intervalo de salários mínimos para salários em reais por maior clareza para os entrevistados. Também na seção do perfil socioeconômico foi acrescentada uma questão sobre a lotação atual do servidor para identificar em qual secretaria o mesmo está lotado, para comparações entre si. O Gabinete do Prefeito foi agrupado juntamente com a opção da Secretaria de Administração e Finanças, para dificultar a identificação dos servidores. Confirmadas as modificações, foram impressos 300 questionários, distribuídos em todos os órgãos de todas as secretarias do município.

Os questionários respondidos devolvidos corresponderam a 64%, que foram numerados sequencialmente do número 1 ao 192, correspondente a uma amostra de 36,2% do total de servidores da prefeitura. Sendo considerado 189 respostas válidas. Os questionários de número 2, 3 e 16 foram descartados da análise, pois os pesquisados responderam apenas algumas questões. Os dados foram inseridos em uma planilha eletrônica (Excel) e posteriormente analisados com estatística descritiva.

O questionário foi composto por 46 questões fechadas, divididas em 3 seções. A primeira, com 13 questões de múltipla escolha para identificar o perfil socioeconômico dos servidores; a segunda seção expostas por meio da escala tipo Likert de cinco pontos, que representavam: “discordo totalmente”, “discordo em grande parte”, “nem concordo nem discordo”, “concordo em parte” e “concordo plenamente”, com 24 questões assertivas, com

propósito de identificar o nível de motivação do servidor efetivo e o seu grau de satisfação. Foram excluídas do questionário original as questões, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 21, 22, 32, 33 e 34. E na terceira seção, 09 questões para investigar a influência da estabilidade, conforme Apêndice 4.

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2018), após realizada a coleta de dados, os mesmos são agrupados e classificados de forma sistemática. Antes da análise e interpretação, os dados devem seguir os seguintes passos: seleção, codificação, tabulação. A seleção é o exame minucioso dos dados. Com o material coletado em mãos, é feita uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa. Codificação é a técnica utilizada para categorizar os dados, transformar o que é qualitativo em quantitativo, para facilitar não só a tabulação dos dados, mas também sua comunicação. A tabulação é a organização dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das relações entre as variáveis, é também uma parte do processo técnico de análise estatística que permite analisar os dados e representá-los graficamente. Dessa maneira, podem ser compreendidos e interpretados de melhor forma e mais rapidamente (MARCONI; LAKATOS, 2018).

A primeira e a segunda seção do questionário foram entregues a todos os servidores efetivos, contratados e comissionados, e a terceira seção, dos aspectos relativos à estabilidade, somente aos servidores efetivos. Na segunda seção as respostas obtidas através da escala Likert, com base no trabalho de Morais (2015), os termos “discordo totalmente” e “discordo em grande parte” foram agrupados a um resultado “negativo” e os termos “concordo plenamente” e “concordo em grande parte” a um resultado “positivo”. O termo “nem concordo, nem discordo”, como resposta neutra. As diversas variáveis foram cruzadas entre si e os resultados obtidos através dessa análise facilitaram o entendimento e a compreensão dos fatores que causam motivação, desmotivação, satisfação e insatisfação dos servidores comparando com as teorias abordadas.

Os dados da segunda seção foram confrontados com a pergunta da primeira seção, que questiona se o servidor se sente motivado para o trabalho. Isso permitiu comparar quais são os pontos de maior ou menor motivação.

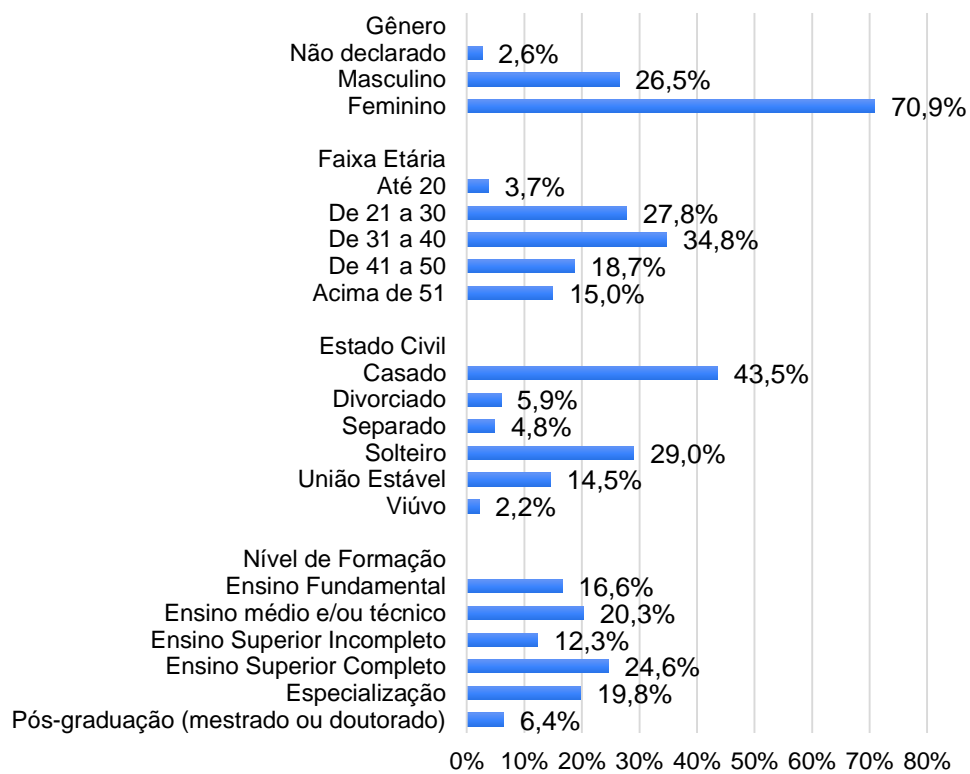
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente serão apresentados os dados sobre o perfil dos respondentes, os dados sobre a percepção dos servidores sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho e questões sobre estabilidade.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PESQUISADOS

O perfil dos pesquisados está demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Perfil pessoal dos pesquisados

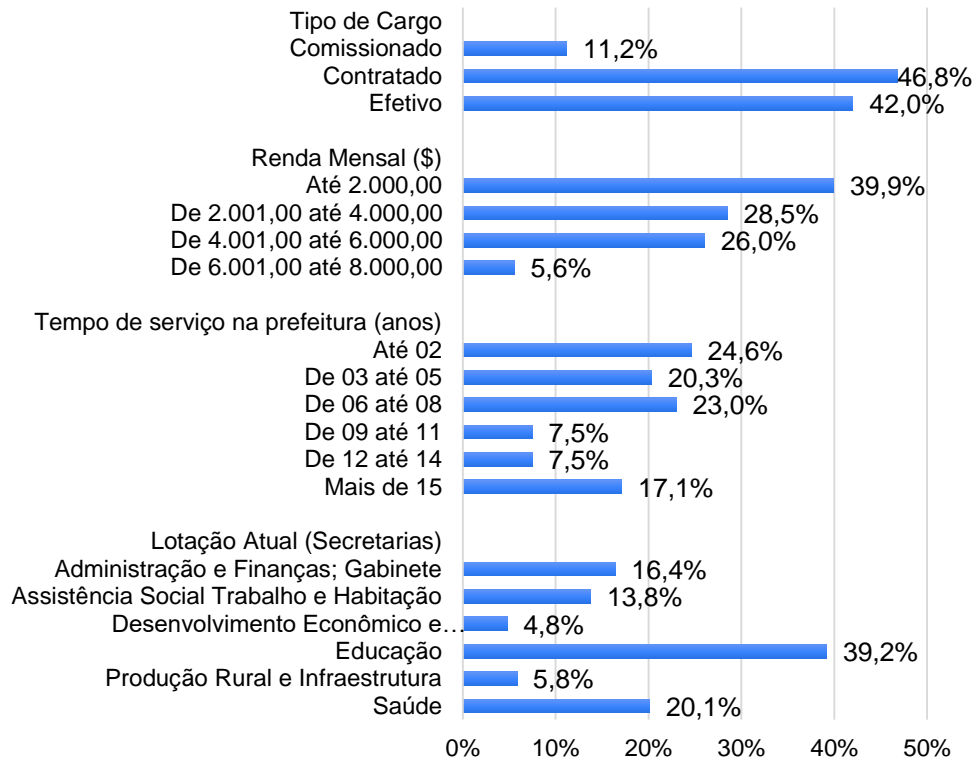


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

A amostra foi composta por uma maioria feminina, com 134 mulheres (70,9%) e 50 homens (26,5%), enquanto 5 preferiram não declarar o gênero (2,6%). Em relação à faixa etária, tem em média 36 anos de idade, sendo que a maior faixa de representação é de 31 a 40 anos de idade (34,8%). A maior faixa de representação dos servidores públicos são os casados 43,5% e os solteiros 29%. Quanto ao nível de formação, observa-se que a maior parte, (24,6%) possui o ensino superior completo, e apenas 6,4% pós-graduação a nível de mestrado ou doutorado, desses 58% estão lotados na Secretaria de Educação, 25% na Secretaria de Saúde e 17% na

Secretaria de Assistência Social Trabalho e Habitação. A secretaria de educação se caracteriza por ser em sua maioria de professores, por isso esse percentual pode ser justificado.

Gráfico 2 – Perfil profissional dos pesquisados

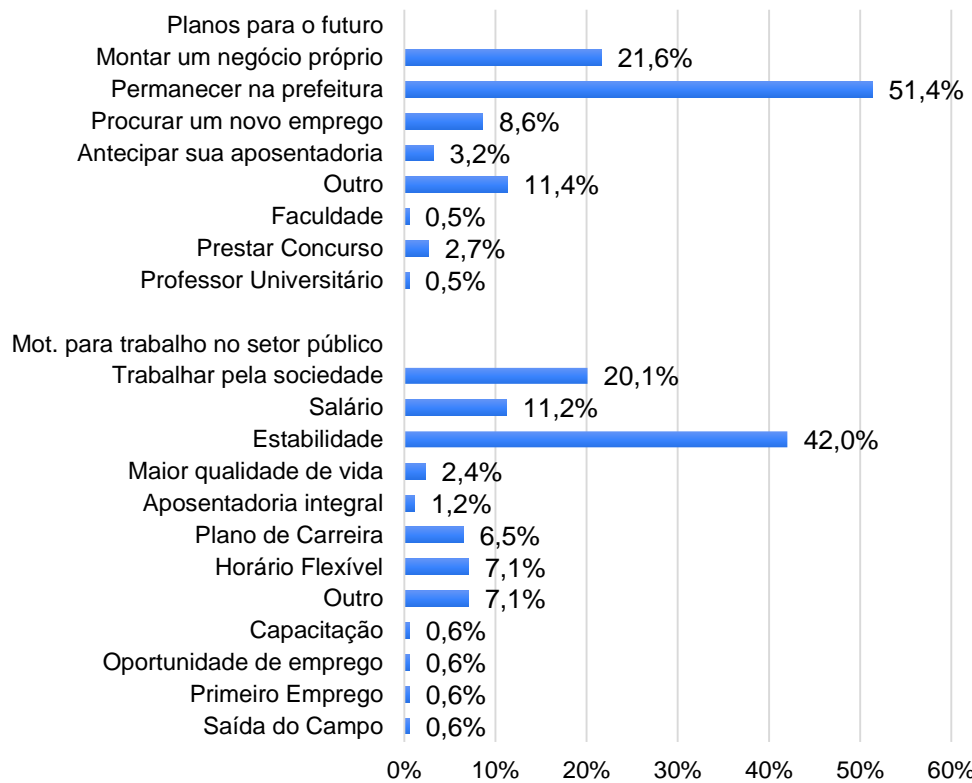


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

No tipo de cargo há predominância de contratados e comissionados, 58% (109), enquanto 42% (79) são efetivos. Dos servidores efetivos, 99% são estáveis por possuírem mais de 03 anos de carreira no município e terem passado pelo período de estágio probatório. Entre os respondentes, 39,9% tem renda mensal de até R\$ 2.000,00; seguido por 28,5% entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00 mensais. Nenhum declarou receber acima de R\$ 8.001,00 mensais e 4 não responderam essa questão.

Os dados evidenciaram que 24,6% têm até 02 anos de serviço público na prefeitura; seguido por 23% entre 06 e 08 anos; e 17,1% mais de 15 anos de carreira na prefeitura. A maioria dos servidores estão lotados atualmente na Secretaria Municipal de Educação 39,2%, sendo efetivos e contratados; seguidos da Secretaria Municipal de Saúde 20,1% Administração e Finanças e o Gabinete 16,4%, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 3 – Percepção dos servidores quanto ao futuro e motivação para o trabalho

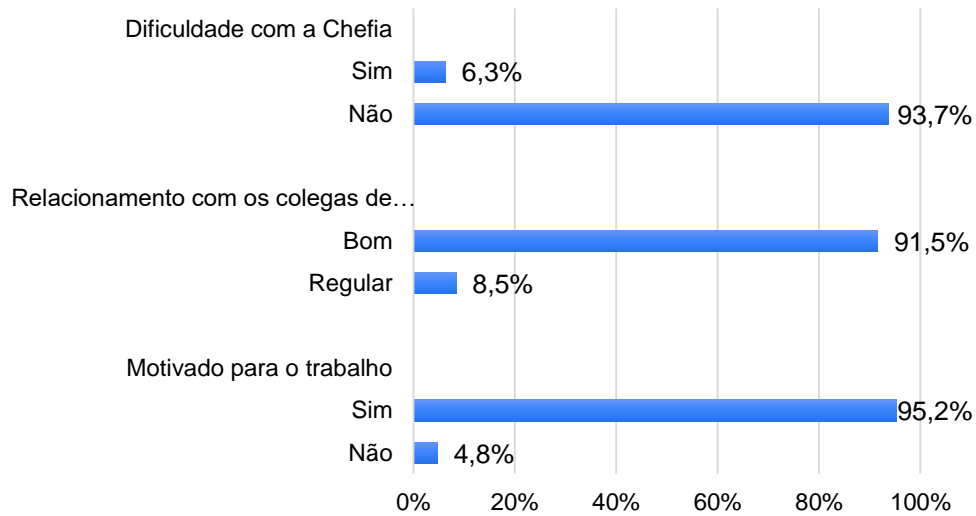


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação ao perfil dos respondentes, evidencia-se que mais da metade dos pesquisados (51,4%) externaram o desejo de permanecer trabalhando na prefeitura (Gráfico 3), enquanto 48,5% desejam deixar de trabalhar para o município. Quanto ao motivo que levou a busca pelo trabalho no setor público, a estabilidade foi apontada como principal fator (42%), seguido pelo desejo de trabalhar pela sociedade (20,1%), e 11,2%, o salário.

Em relação ao desejo de permanecer trabalhando na prefeitura, vai ao encontro da teoria da PSM de Perry e Wise (1990), ao afirmar que os indivíduos agem com o propósito de fazer bem para os outros e para a sociedade, com compaixão pelo público. Quanto maior a PSM do indivíduo, maior a probabilidade que ele procure uma organização pública. Os que desejam deixar de trabalhar para o município de algum modo, pode-se analisar a luz da Teoria da Equidade de Adams, que os mesmos tendem fazer comparações com outras organizações, e quando não percebem igualdade nas relações de trabalho ou têm a percepção de que as recompensas recebidas não estão sendo proporcionais aos esforços realizados acabam desmotivadas.

Gráfico 4 – Percepção dos servidores quanto a dificuldade com a chefia, relacionamento com os colegas e motivação



FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Quanto as dificuldade com a chefia, relacionamento com os colegas e motivação (Gráfico 4), a análise mostra também que 93,7% dos respondentes não tem dificuldades de relacionamento com a chefia; 91,5% tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho, 8,5% classifica como regular, todavia nenhum dos pesquisados consideraram como ruim; 95,2% se declararam motivados para o trabalho. Isso mostra um alto nível de motivação na prefeitura de Laguna Carapã comparado com outras prefeituras, como no caso de Monte Azul Paulista, Moraes (2015) encontra 51,43% dos servidores desmotivados.

5.2 NÍVEL DE MOTIVAÇÃO

O nível de motivação por gênero e tipo de cargo está demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 – Categoria dos servidores motivados

	Sim	Não
Homens	94%	6%
Mulheres	95,5%	4,5%
Gênero não declarado	100%	-
Efetivos	93,7%	6,3%
Contratados e Comissionados	96,3%	3,7%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

A diferença no porcentual da motivação entre os gêneros se dá por um ponto e meio a mais para as mulheres e quase 94% dos efetivos se dizem motivados. Entre os contratados e comissionados, a porcentagem de motivados é ainda maior (96,3%).

Essa motivação se dá por vários fatores, como pela quase ausência de dificuldade com a chefia, um bom relacionamento com os colegas de trabalho, tensão associada ao trabalho,

benefícios que a prefeitura oferece e políticas da organização, que tem correspondência direta com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), relacionados a aspectos externos, os quais o órgão tem poder de controlar, cujo atendimento não gera motivação, mas na sua ausência provoca a insatisfação.

Na Tabela 2 estão evidenciados todos os fatores de motivação e satisfação questionados aos servidores efetivos que se dizem motivados para o trabalho:

Tabela 2 – Relação dos fatores segundo a ótica dos servidores efetivos motivados

Fatores	1	2	3	4	5
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	7%	14%	16%	36%	27%
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	3%	4%	15%	39%	39%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	1%	5%	8%	38%	47%
Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)	8%	18%	20%	24%	30%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	5%	3%	22%	36%	34%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	0%	0%	9%	7%	84%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	7%	9%	8%	41%	35%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	5%	8%	22%	45%	20%
Estou satisfeito com minha remuneração	9%	22%	8%	43%	18%
Meu trabalho me proporciona status	24%	11%	30%	26%	9%
Confio que permanecerei trabalhando no município	3%	1%	20%	20%	55%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	9%	16%	18%	35%	22%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	18%	12%	14%	38%	19%
Gosto do trabalho que realizo	0%	1%	4%	14%	81%
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	1%	1%	3%	8%	86%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	18%	15%	15%	27%	26%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	0%	4%	11%	30%	55%
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	4%	5%	19%	20%	51%
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	5%	7%	9%	23%	55%
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	4%	4%	18%	24%	50%
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	4%	4%	19%	27%	46%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	0%	5%	11%	32%	51%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	27%	15%	19%	27%	12%
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	14%	11%	22%	31%	23%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Em uma análise geral, percebe-se nos fatores, uma porcentagem mais expressiva para os que afirmam “concordo em parte (4)” e “concordo plenamente (5)”, com os fatores listados. Em alguns fatores houve também porcentagem significativa para quem afirmou “nem concordo nem discordo (3)”, opção considerada neutra, em que os servidores não se sentem motivados, satisfeitos nem desmotivados ou insatisfeitos. Um maior destaque foi o fator – Meu trabalho

me proporciona status – 30% dos respondentes afirmaram que não concordam e nem discordam que o trabalho lhes proporcione status.

Assim como os servidores efetivos, os comissionados e contratados, Tabela 3, em análise geral também se percebe uma porcentagem mais expressiva para os que afirmam “concordo em parte (4)” e “concordo plenamente (5)”, com os fatores listados, e uma porcentagem significativa para o fator – Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado – 26% dos respondentes afirmam não concordar e nem discordar (3).

Tabela 3 – Relação dos fatores segundo a ótica dos servidores comissionados e contratados motivados

Fatores	1	2	3	4	5
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	5%	7%	14%	33%	42%
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	4%	3%	7%	36%	51%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	3%	2%	11%	26%	58%
Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)	11%	9%	17%	25%	38%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	3%	5%	10%	37%	45%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	0%	1%	1%	2%	96%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	5%	3%	21%	37%	35%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	3%	1%	22%	42%	33%
Estou satisfeito com minha remuneração	6%	10%	18%	41%	25%
Meu trabalho me proporciona status	21%	6%	23%	30%	21%
Confio que permanecerei trabalhando no município	7%	5%	29%	23%	37%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	8%	9%	26%	28%	27%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	13%	11%	22%	29%	25%
Gosto do trabalho que realizo	0%	0%	3%	7%	91%
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	0%	0%	1%	8%	92%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	10%	8%	15%	31%	36%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	0%	1%	4%	25%	71%
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	2%	1%	21%	25%	51%
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	1%	4%	13%	23%	59%
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	2%	3%	8%	24%	63%
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	0%	1%	10%	29%	59%
Mínhas atribuições em meu setor estão bem definidas	1%	1%	12%	23%	63%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	37%	10%	15%	20%	18%
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	7%	5%	18%	39%	32%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Adiante, para melhor compreensão dos fatores, os termos “discordo totalmente” e “discordo em grande parte” foram agrupados em aspectos negativos, e “concordo em parte” e “concordo plenamente” em aspectos positivos. As tabelas dos fatores segundo os servidores que se afirmaram desmotivados para o trabalho estão nos Apêndices 1 e 2 dessa pesquisa.

Tabela 4 – Fatores motivacionais segundo a ótica dos servidores motivados

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	75,8%	24,2%	87,8%	12,2%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	92,6%	7,4%	95,7%	4,3%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	89,7%	10,3%	92,6%	7,4%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	100%	-	99%	1%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	61,9%	38,1%	97,2%	2,8%
Gosto do trabalho que realizo	98,6%	1,4%	100,0%	-
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	97,2%	2,8%	100,0%	-
Não há tensão associada ao meu posto de trabalho	67,8%	32,2%	75,9%	24,1%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	93,9%	6,1%	98,9%	1,1%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	48,3%	51,7%	43,8%	56,2%

FONTES: Dados da Pesquisa (2019)

Dos servidores efetivos que afirmaram se sentir motivados para o trabalho em relação aos seguintes fatores: autonomia, realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de treinamento e desenvolvimento, gosto pelo trabalho e conhecimento do valor e importância das tarefas realizadas – todos os servidores perceberam aspectos positivos, assim como os comissionados e contratados que apresentaram um nível mais expressivo, refletindo na autoconfiança e na autoestima do trabalhador. São fatores relacionados com a Teoria de Herzberg (1959), chamados fatores motivacionais. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação, chamados também de intrínsecos. Também estão relacionados com a Teoria Y de Douglas McGregor (1960), que relaciona o trabalho tão natural como o lazer – se as condições forem favoráveis, as pessoas são competentes, responsáveis e criativas, gostam de trabalhar e assumir responsabilidades.

Os dados se relacionam também com a Teoria da Expectativa, de Vroom (1964), que relaciona desempenho com recompensa. A teoria considera que quando o indivíduo acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que resultará em recompensas, ele se sente motivado e esforçado a fazer alguma coisa. Assim, quanto mais ele perceber que poderá ser bem avaliado, gerando recompensas ou não, maior será seu desenvolvimento, como pode ser visto no Gráfico 5 e Tabela 8 respectivamente, relacionado com a remuneração.

Tabela 5 – Fatores motivacionais segundo a ótica dos servidores desmotivados

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	25%	75%	66,7%	33,3%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	40%	60%	66,7%	33,3%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	25%	75%	100%	-
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	100%	-	100%	-
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	-	100%	50%	50%
Gosto do trabalho que realizo	60%	40%	100%	-
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	100%	-	100%	-
Não há tensão associada ao meu posto de trabalho	33,3%	66,7%	50%	50%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	75%	25%	100%	-
Tenho mais atividades do que posso dar conta	50%	50%	50%	50%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Por conseguinte, os servidores efetivos que afirmaram não sentir motivados para o trabalho em relação aos mesmos fatores apresentados anteriormente, nota-se que a amostra percebeu aspectos negativos em relação a autonomia no trabalho, a realização pessoal e profissional, reconhecimento pelo trabalho que executa e tensão no trabalho, destacando que todos os efetivos desmotivados responderam que não há oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento na prefeitura, sendo esses os fatores que podem ser trabalhados pelo gestor público para manter seus funcionários motivados.

Já os servidores comissionados e contratados desmotivados perceberam aspectos positivos para esses mesmos fatores, com exceção de oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento, tensão no trabalho e mais atividade que possa dar conta, em que metade concordaram. Os respondentes afirmaram gostar do trabalho, além de todos afirmarem ter o conhecimento do valor e importância de cada tarefa realizada e ter responsabilidade com o trabalho.

Apesar dos respondentes se auto afirmarem desmotivados, mesmo assim, em alguns fatores se mostraram motivados, ao contrário do encontrado por Moraes (2015) na prefeitura de Monte Azul Paulista, onde os respondentes perceberem aspectos negativos para todos os fatores.

5.3 NÍVEL DE SATISFAÇÃO

Como visto, a satisfação é o atendimento de uma necessidade, causa sua eliminação, mas não a motivação. A Tabela 6 evidencia os fatores relativos as condições do ambiente de trabalho, a satisfação com os benefícios oferecidos e a confiança de permanecer trabalhando na prefeitura.

Tabela 6 – Servidores motivados: condições ambientais, benefícios e confiança de permanecer trabalhando

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	92,1%	7,9%	92,9%	7,1%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	82,4%	17,6%	90,4%	9,6%
Confio que permanecerei trabalhando no município	94,9%	5,1%	84%	16%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Em uma análise separada, os servidores contratados, comissionados e efetivos, percebem o mesmo nível de motivação para os fatores como condições do ambiente, satisfação com benefícios e a confiança de permanecer trabalhando no município, como visto que entre os planos para o futuro, a maioria dos respondentes (51,4%) afirmaram que desejam continuar desempenhando suas funções na prefeitura. Confirmando a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que indicam estarem satisfeitos com os primeiros níveis da hierarquia, como fisiológica como condições ambientais, de segurança, como o salário, estabilidade e benefícios.

Diferente do encontrado por Morais (2015), na Prefeitura de Monte Azul Paulista em que a maioria respondentes (76,19%) se declararam insatisfeitos com os benefícios, a alta satisfação pode estar relacionada estritamente com os benefícios oferecidos pela Prefeitura de Laguna Carapã.

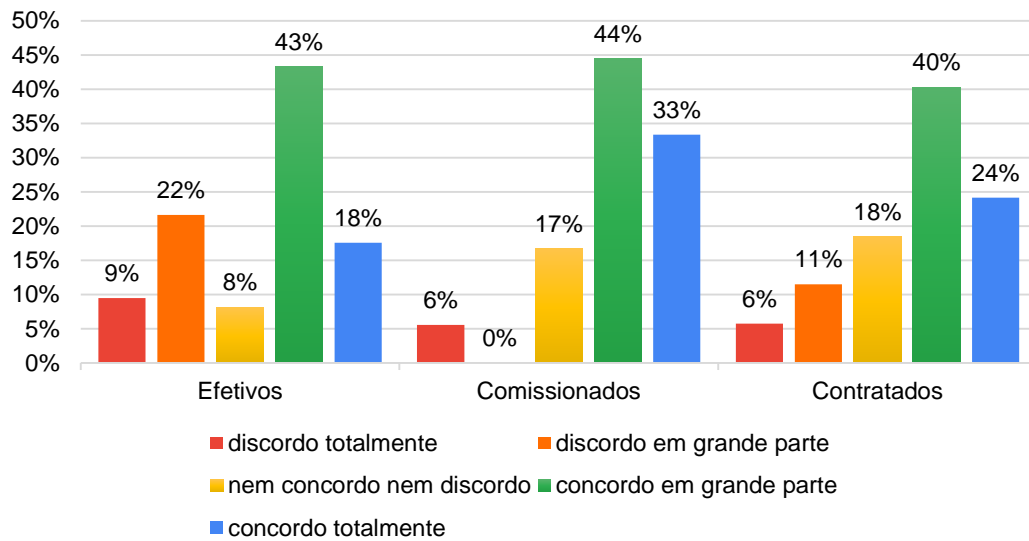
Tabela 7 – Servidores desmotivados: condições ambientais, benefícios e confiança de permanecer trabalhando

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	80%	20%	50,0%	50,0%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	60%	40%	50,0%	50,0%
Confio que permanecerei trabalhando no município	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Com relação aos desmotivados para esses mesmos fatores, metade dos servidores comissionados e contratados não estão satisfeitos com as condições do ambiente de trabalho e nem com os benefícios oferecidos, mas confiam que permaneceram trabalhando no município. Em contrapartida, os efetivos, mesmo declarados desmotivados, perceberam aspectos positivos para esses fatores. Esses fatores, chamados de higiênicos ou insatisfacientes por Herzberg, causam insatisfação na sua ausência, e na sua presença causam a não insatisfação.

Gráfico 5 – Motivação e satisfação com a remuneração



FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

O Gráfico 5 e a Tabela 8 evidenciam que a questão da remuneração pode afetar diretamente a satisfação positiva dos servidores. Segundo Maslow (1954), à medida que as necessidades mais baixas vão sendo satisfeitas, elas vão dando lugar a outras necessidades, de hierarquia mais alta. Herzberg também aduz que ela tem que estar plenamente satisfeita para evitar que os indivíduos fiquem insatisfeitos. Dos que se declararam motivados para o trabalho, 60,8% dos servidores efetivos e 66,7% dos servidores comissionados e contratados estão satisfeitos com sua remuneração, embora 21,8% dos declarados motivados estão insatisfeitos com a remuneração. Segundo a Lei Orgânica do município, os planos de cargos e carreiras são elaborados de forma que assegura aos servidores uma remuneração compatível com o mercado de trabalho e com sua função, permitindo a progressão funcional. Constata-se então, que a remuneração no setor público, quando satisfatória, pode liberar o indivíduo para procurar objetivos maiores.

Tabela 8 – Servidores motivados: status, satisfação com remuneração, remuneração de acordo com o mercado e remuneração compatível com as responsabilidades

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Meu trabalho me proporciona <i>status</i>	50%	50%	65,4%	34,6%
Estou satisfeito com minha remuneração	66,2%	33,8%	81,4%	18,6%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	68,9%	31,1%	76,6%	23,4%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	65,6%	34,4%	69,5%	30,5%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

O fator do *status* no trabalho é, frequentemente, relacionado aos ocupantes de cargo de direção ou função de confiança, como o de secretários. Para os efetivos, 50% responderam que o trabalho proporciona *status*, enquanto a outra metade declara que não. Para os contratados e comissionados mais da metade (65,4%) responderam que o trabalho proporciona *status*, seja pelo cargo de comissão, atribuído a direção, chefia e assessoramento, pelo *status* do cargo ou pelo trabalho no serviço público. Segundo Herzberg (1959), quando não percebido pelo funcionário que o trabalho proporciona *status*, é um fator que tende a causar insatisfação no trabalho.

Tanto os efetivos quanto os comissionados e contratados da prefeitura de Laguna Carapã apresentaram um nível significativo de satisfação com a remuneração, em comparação com outras prefeituras estudadas, como no caso da prefeitura de Porto Alegre, no qual Brunelli (2008) encontrou mais da metade (59%) de seus servidores insatisfeitos com a remuneração. Bergamini (2018) afirma que a organização tem uma certa obrigação em assegurar uma política administrativa adequada e cumprir os seus compromissos salariais com justiça e igualdade, além de zelar para que as condições de trabalho sejam adequadas.

Tabela 9 – Servidores desmotivados: status, satisfação com remuneração, remuneração de acordo com o mercado e remuneração compatível com as responsabilidades

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Meu trabalho me proporciona <i>status</i>	-	100%	33,3%	66,7%
Estou satisfeito com minha remuneração	-	100%	75%	25%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	25%	75%	66,7%	33,3%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	25%	75%	66,7%	33,3%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

No entanto, os dados da Tabela 9 mostram que, dos cinco servidores efetivos desmotivados para o trabalho, todos declararam não estarem satisfeitos com a sua remuneração e nem sentem que o trabalho proporciona *status*, além de perceber que a remuneração não está de acordo com a praticada no mercado e nem compatível com as exigências e responsabilidades que lhe são atribuídas. Os quatro servidores comissionados e contratados desmotivados perceberam aspectos positivos para esses dois últimos fatores. Para Herzberg, condições como *status* e salário estão incluídos nos fatores higiênicos, que é o mínimo que a organização pode oferecer para esperar resultados, quando excelentes, evitam a insatisfação, mas não chegam a causar satisfação. Portanto, são fatores que necessitam ser trabalhados pelo gestor público.

Tabela 10 – Servidores motivados e relação com chefia

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Sinto que o chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	86,6%	13,4%	95,6%	4,4%
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	90,2%	9,8%	95,8%	4,2%
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	90%	10%	100%	-
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	69%	31%	86%	14%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Nos fatores relacionados à chefia, os pesquisados responderam sobre a sua chefia imediata. Percebe-se que todos identificam aspectos positivos, sendo uma porcentagem mais expressiva para os contratados e comissionados, assim como todos afirmaram que o chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor.

Tabela 11 – Servidores desmotivados e relação com chefia

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
Sinto que o chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	25%	75%	100%	-
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	60%	40%	100%	-
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	60%	40%	100%	-
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	50%	50%	33,3%	66,7%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Entre os que não se sentem motivados para o trabalho, obteve-se uma percepção positiva para os fatores em que o chefe delega autoridade necessária para realização das tarefas e administra adequadamente os conflitos surgidos. No entanto, para o fator que questiona se o chefe trata de forma igualitária seus funcionários, os efetivos perceberam aspecto negativo de 75%. Para o fator, se recebe constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o órgão em que trabalha, metade dos efetivos responderam que sim, já os comissionados e contratados perceberam aspecto negativo, 66,7%. Novamente, esses fatores estão relacionados com a Teoria de Herzberg, que os fatores higiênicos são extrínsecos as pessoas, como o tipo de chefia e forma de que o chefe trata seus subordinados.

Tabela 12 – Servidores motivados: importância do RH, satisfação geral e decisões organizacionais

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	88,3%	11,7%	96,4%	3,6%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	95,5%	4,5%	99%	1%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	82,8%	17,2%	95,2%	4,8%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

De todos os servidores que se declararam motivados para o trabalho, 99% dos comissionados e contratados e 95,5% dos efetivos, afirmam estarem satisfeitos em trabalhar para a prefeitura, assim como a maioria concorda com as decisões organizacionais da prefeitura e reconhece a divisão de Recursos Humanos como importante para o seu desenvolvimento. De outro modo, todos os servidores efetivos desmotivados, conforme Tabela 13, declararam não concordar com as decisões organizacionais da prefeitura e metade não estão satisfeitos, de maneira geral, em trabalhar na prefeitura. Já os contratados e comissionados declarados desmotivados, perceberam aspecto positivo para esses mesmos fatores.

Tabela 13 – Servidores desmotivados: importância do RH, satisfação geral e decisões organizacionais

Fatores	Efetivos		Comissionados e contratados	
	Sim	Não	Sim	Não
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	66,7%	33,3%	66,7%	33,3%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	50%	50%	100%	-
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	-	100%	100%	-

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

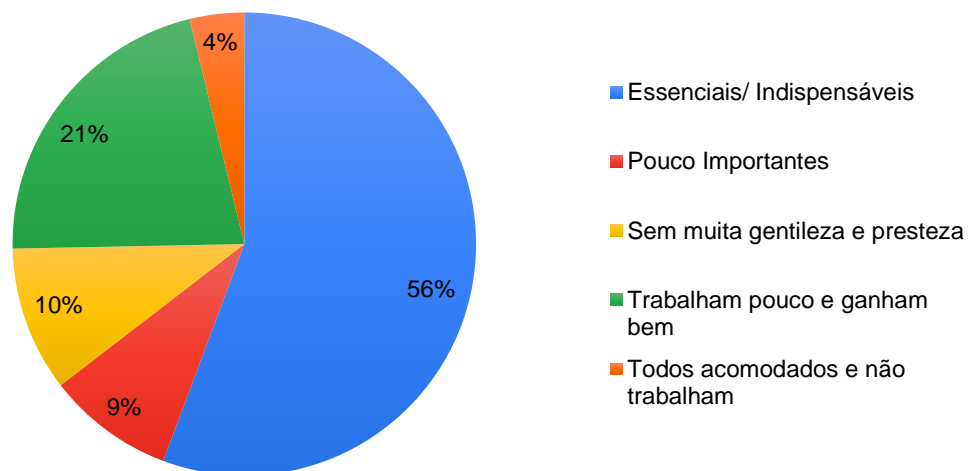
De acordo com o nível de satisfação dos servidores, fica evidente estarem satisfeitos com o trabalho na prefeitura. Com relação a importância da divisão de Recursos Humanos, mostra que os servidores acreditam que a divisão pode desempenhar um importante papel na defesa de seus direitos e interesses, como plano de carreira, a melhoria nos benefícios oferecidos pelo município entre outros.

Apesar da divisão de Recursos Humanos do município cumprir principalmente as funções burocráticas, o Sistema de Recursos Humanos está amparado pela Lei Complementar nº 028/2017 e Lei Orgânica do Município, que entre os objetivos destaca o oferecimento permanente de capacitação, desenvolvimento pessoal, profissional e funcional, visando ao aperfeiçoamento e a qualificação dos servidores públicos.

5.4 ASPECTOS RELATIVOS À ESTABILIDADE

Neste tópico são abordadas as questões sobre estabilidade dos servidores efetivos. O Gráfico 6 demonstra como o servidor acredita que a sociedade o percebe no setor público.

Gráfico 6 – Percepção de como a sociedade vê os servidores

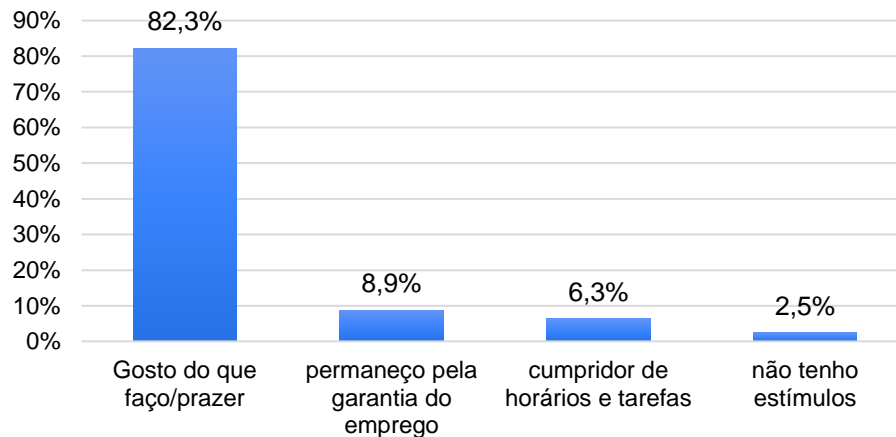


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Quando questionado ao servidor o que ele acredita que a sociedade pensa sobre o servidor público, mais da metade (56%) crê que a sociedade percebe como essencial e indispensável para o serviço público e para o bom funcionamento da máquina pública. Outros 21% acreditam que a sociedade, em geral, julga os servidores públicos tal como trabalham pouco e ganham bem; 10% avaliam que prestam serviço sem muita gentileza e presteza, seguido por 9% julgam que são pouco importantes.

Visto que a maioria acredita que sociedade reconhece os servidores como essenciais e indispensáveis, para 44%, como visto por Souza (2002) e Diniz et al. (2012) ainda veem o servidor público associado a cultura que são o mal da administração pública, acomodados, preguiçosos e tratam com desleixo as pessoas.

Gráfico 7 – Motivação no trabalho como servidor público

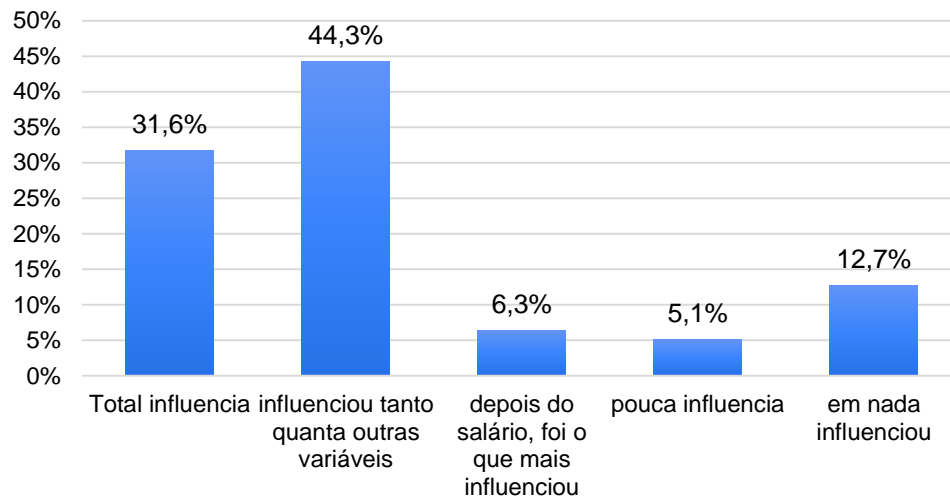


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Assim como 98,6% dos servidores afirmaram, na Tabela 2, que gostam do trabalho que realizam, o Gráfico 7, mostra quando questionado para os efetivos sobre a motivação como servidor público, no qual 65 (82,3%) afirmaram que gostam do que fazem, 8,9% permanecem no serviço público pela garantia do emprego, 6,3% demonstraram se sentirem como meros cumpridores de horários e tarefas e 2,5% não recebem estímulos para melhorar o seu desempenho.

Nota-se que os servidores encaram suas atividades de forma natural, e conforme a Teoria Y de McGregor, os funcionários podem achar o trabalho legal e divertido, por isso executam, além disso, a referida teoria afirma que as pessoas não têm aversão ao trabalho e estão dispostas a assumirem responsabilidades e desenvolverem seu potencial criativo. Pode também estar relacionado com o prazer de trabalhar em serviço público, como vê a Teoria da PSM de Perry e Wise (1990), em que os motivos são caracterizados pela vontade e desejo de servir aos outros.

Gráfico 8 – Influência da estabilidade na decisão pela carreira pública

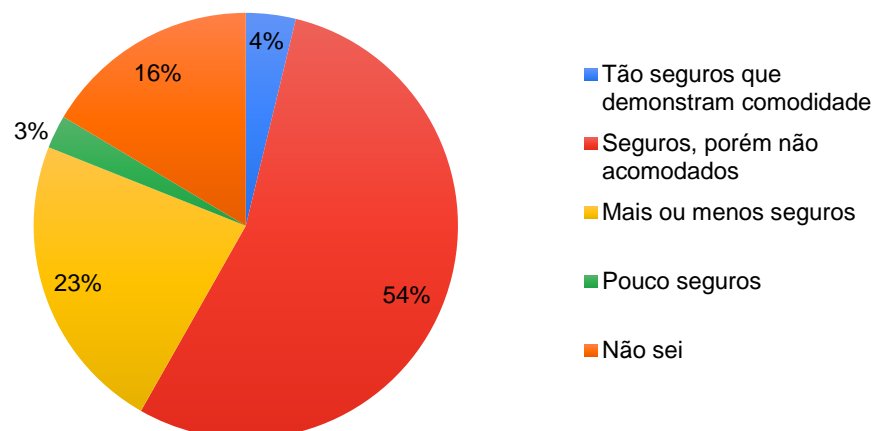


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Quanto a influência da estabilidade na carreira pública, 44,3% responderam que influenciou tanto como outras variáveis, como salário, benefícios, etc. quando optaram pelo serviço público. 31,6% dos servidores responderam que a estabilidade teve total influência. Para 12,7%, a estabilidade em nada influenciou.

Percebe-se que somente a estabilidade em si não foi suficiente para influenciar a busca pelo trabalho no setor público, mas sim, em conjunto com outras variáveis, como descreve a teoria da PSM de Perry e Wise (1990), em que pessoas sentem compaixão em trabalhar para a sociedade e os levam a desempenhar um trabalho público significativo, comunitário e social, como visto no Gráfico 8.

Gráfico 9 – Como os servidores se sentem em termos de estabilidade

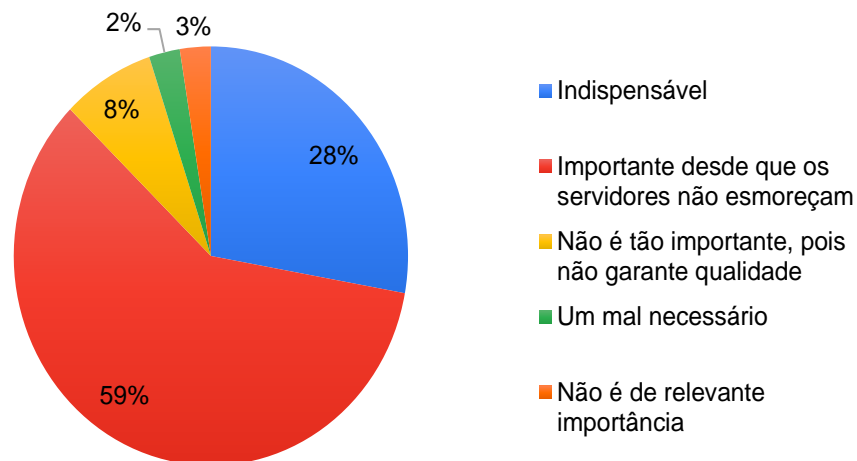


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Em termos de estabilidade, quando os servidores foram questionados como se sentiam atualmente, 54% se sentem seguros, porém não acomodados; 23% mais ou menos seguros; 16% não souberam responder e somente 4% tão seguros a pontos de estarem acomodados. Pode-se afirmar que, tendo em vista a estabilidade, os servidores efetivos se sentem seguros, mas não acomodados.

Esses aspectos estão em consonância com a afirmação de Chiavenato (2014), ao afirmar que a sensação de estabilidade no serviço público, entendida de forma errada pelos funcionários, pode fazer com que o empregado mais produtivo perca o interesse e não produza de acordo com sua capacidade, prejudicando o andamento da atividade administrativa.

Gráfico 10 – Como a estabilidade é vista no serviço público

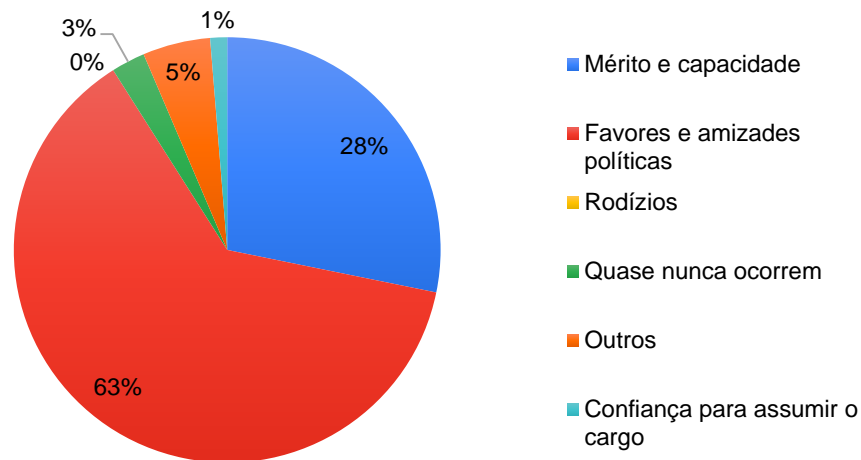


FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Como a estabilidade é percebida no serviço público, a maior parte dos servidores (59%) afirmaram que é importante desde que os servidores não esmoreçam. Enquanto que para 28% a estabilidade é indispensável, para 8% ela não é tão importante, pois não garante qualidade; 2% e 3%, respectivamente, responderam que é um mal necessário e não é de relevante importância.

Assim, a estabilidade é importante, pois pode proteger o servidor efetivo de perseguições políticas e demissões injustas, mas não deveria ser usada para proteger servidores sem interesse para o trabalho, e com isso, destaca-se a importância da avaliação periódica de desempenho. No entanto, para Bresser Pereira (1999), a rigidez da estabilidade garantida aos servidores públicos pode impedir a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço e acabar dificultando a cobrança de trabalho.

Gráfico 11 – Como ocorrem nomeações para funções de confiança



FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Nomeações para funções de confiança, para 63% dos servidores ocorre por favores e/ou amizades políticas, seguido pelo mérito e capacidade (28%) e outros 5% responderam que ocorrem por outros motivos. Percebe-se que, como Garnier (2005) e Silva e Stefanini (2013), frequentemente as pessoas no setor público não são remuneradas pelo seu talento, capacidade ou oportunidade, mas muito mais pelo mérito político que o profissional, necessitando de um método de avaliação de desempenho mais eficiente.

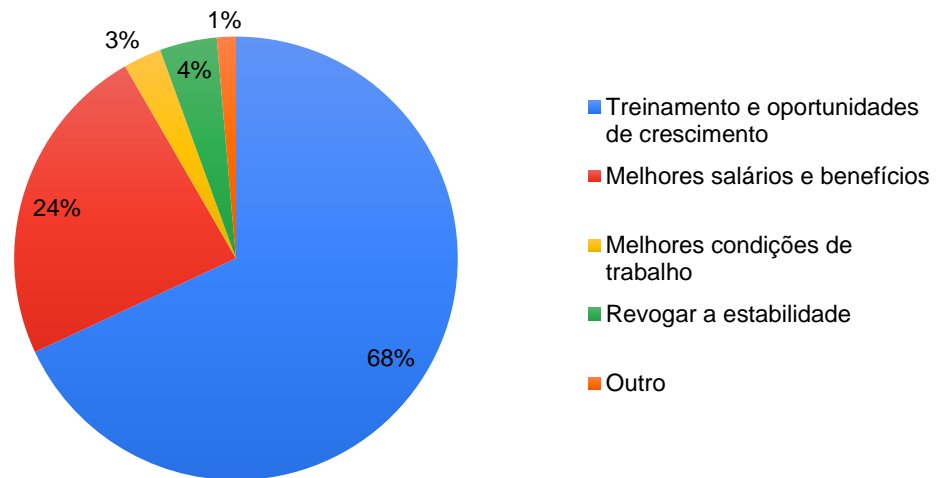
Tabela 14 – Estabilidade, qualidade e comportamento do servidor

	Sim	Não
A estabilidade contribuiu para a perda da qualidade do serviço público?	30,4%	69,6%
O comportamento do servidor público, inclusive o seu, é negativamente influenciado por conta de sua garantia no emprego?	12,7%	87,3%

FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

Em relação a estabilidade, quando questionado se contribuiu para a perda da qualidade no serviço público, 69,6% responderam que não, para 30,4% a estabilidade contribuiu sim com a perda da qualidade no serviço. Quanto ao comportamento negativo do servidor, 87,3% afirmaram que não são influenciados pela garantia no emprego, 12,7% são influenciados. Com isso, nota-se que depende de cada indivíduo e do o seu nível de motivação, além de outros fatores que também podem estar relacionados.

Gráfico 12 – Fatores para minimizar os efeitos contraproducentes no setor público



FONTE: Dados da Pesquisa (2019)

O que poderia contribuir para diminuir os efeitos contrários ao desejado no setor público, a grande maioria (68%) respondeu que os treinamentos e as oportunidades de crescimento seriam a maneira mais eficaz, seguido de melhores salários e benefícios (24%); 4% e 3%, respectivamente, revogar a estabilidade e melhores condições de trabalho.

Essa percepção vai de encontro ao exposto na Tabela 4 e Tabela 5, onde 38,1% dos servidores efetivos declarados motivados e 100% dos efetivos desmotivados não concordam que há oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento na prefeitura. Comparado com outras prefeituras, como no estudo de Moraes (2015), esse é um setor que deve ser fortemente investido pelos órgãos municipais, visto que treinamentos e desenvolvimentos já estão previstos na lei orgânica do município e na lei complementar, sobre a estrutura administrativa da prefeitura.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação e a satisfação são elementos essenciais para as organizações, chave para o crescimento e desenvolvimento organizacional, também um desafio frente a sua complexidade, requer o estudo do clima organizacional e do comportamento humano, para a organização poder melhorar sua postura e manter os funcionários motivados e satisfeitos, atendendo os seus anseios e necessidade e também da sociedade.

O presente estudo teve por objetivo identificar os níveis de motivação e satisfação dos servidores públicos municipais de Laguna Carapã-MS. Ficou evidenciado que 95,2% dos servidores da prefeitura estão satisfeitos e são motivados para o trabalho.

Quanto aos fatores, destacou-se a relação com a teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que mostra que os servidores são influenciados tanto pelos fatores higiênicos quanto pelos fatores motivacionais. Os fatores motivadores – autonomia, realização pessoal e profissional, reconhecimento e responsabilidade – os fatores higiênicos – condições do ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia, relacionamento com os colegas de trabalho, benefícios oferecidos e estabilidade – são os que mais influenciam os servidores municipais, mostrando altos níveis de satisfação e motivação no trabalho. As teorias Y de McGregor e da Expectativa de Vroom também ajudaram a justificar este fato, já que os servidores afirmaram gostar do trabalho que realizam e que seu desempenho pode estar aliado à sua recompensa.

Em relação aos servidores desmotivados para o trabalho, os fatores que mais influenciaram foram os higiênicos – salário, decisões organizacionais, tratamento do chefe de forma igualitária aos seus funcionários e informações sobre o órgão. Motivacionais – oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento e *status*. Sendo esses apontados pela minoria desmotivada para o trabalho, o qual o gestor municipal pode trabalhar para melhorar ainda mais os níveis de satisfação e motivação dos servidores.

Quanto a estabilidade, verificou-se que é essencial e indispensável para o bom funcionamento da administração pública, apesar de parte da sociedade acreditar que ainda sejam o vilão da administração pública, pode ser que esse preconceito está diminuindo. A justificativa se dá pela valorização e reconhecimento dos servidores no serviço público, oportunidades de treinamento, crescimento e desenvolvimento, melhores condições físicas de trabalho entre outros fatores.

Os servidores também gostam do trabalho que fazem ou trabalham por prazer, evidenciando a Teoria Y de McGregor (1960) e a Teoria da PSM de Perry e Wise (1990), em

que as pessoas precisam e querem trabalhar e assumir responsabilidades, e tem prazer de pelo serviço público.

Quanto aos motivos do ingresso no serviço público, a estabilidade influenciou tanto quanto outras variáveis, e tem sido importante desde que os servidores não se acomodem. Para isso, é indispensável a implantação e manutenção de um método eficiente de avaliação de desempenho, que permite verificar os méritos e resultados dos servidores no cumprimento dos objetivos da administração pública.

Nomeações para funções de confiança, apesar de estarem previstas em lei que deve haver afinidade do nomeado com a posição do cargo, qualificação, experiência profissional e capacidade administrativa para o exercício do cargo, ainda é percebido que, na maioria das vezes, ocorrem em função de favores e amizades políticas ao invés de mérito e capacidade.

Para diminuir os efeitos contraproducentes no setor público o caminho a ser adotado pode ser o treinamento e desenvolvimento como forma de combatê-los, devendo a administração pública investir fortemente nesse setor, mas sem desprezar outros aspectos como remuneração e melhores condições de trabalho.

Com isso, sabe-se que, ainda que seja alto o nível de motivação e satisfação dos servidores, o gestor municipal pode aprimorar esses resultados, fazendo avaliação de desempenho e implantar pesquisas de satisfação periódicas, adotando políticas pontuais para aumentar os níveis mais baixos e melhorar os aspectos na visão dos desmotivados, concedendo mais liberdade e autoridade aos servidores, resultando no aumento do nível de reconhecimento e realização no trabalho. Rever a política salarial, adequando-a as exigências e responsabilidades de cada cargo e valorizando o servidor concursado, através de melhorias no plano de cargos e carreiras, já que apresentaram nível de motivação e satisfação menor que os contratados e comissionados.

Por fim, como limitação do estudo, registra-se que os dados obtidos podem ter sido influenciados pela política sobre o respondente, caso comum em cidades pequenas, como aproximação com o chefe, pode ter respostas tendenciosas como no caso que questiona a postura do chefe. Além de esforços para atingir uma grande representatividade dos servidores, não foi possível estender a pesquisa a todos, somando maiores representantes da educação e saúde, que pode ter influenciado o resultado final, com suas políticas salariais e estruturais diferentes.

Para futuras pesquisas, ressalta-se a importância de estudar motivação e satisfação no serviço público e sugere-se analisar mais amplamente a Prefeitura Municipal de Laguna Carapã,

detalhando por secretarias, aplicando a Teoria da PSM de Perry e Wise (1990) e também avaliação da sociedade com os serviços prestados pela prefeitura.

REFERENCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998: Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, 1990.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 5-29, 1999.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-42, 1998.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Pública) - Faculdade IBGEN Porto Alegre, 2008.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**, 31. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CARVALHO, Kelle dos Santos. **A influência da motivação de serviço público na satisfação no trabalho**: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais. 2018. 132 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC-FACE, Belo Horizonte, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: Abordagens Descritivas e Explicativas. Volume II, 7. ed. McGraw-Hill do Brasil, 2014.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: Como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho.** São Paulo: Atlas, 2016.

COPETTI, Filipe. **Motivação no serviço público brasileiro.** 12 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública), UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina, Tubarão, 2018.

DA SILVA, Lara Raquel Fonseca et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2016.

DINIZ, Talita da Gama Silva et al. Estabilidade no Emprego e o Comportamento do Servidor Público de Municipal. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., 2012, Resende-RJ. **Anais.** Resende: AEDB, 2012. p. 1 - 16.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro.** 5. ed. São Paulo: Globo Livros, 2012.

FARIAS, Litieli Tadiello Bedinoto. **Fatores motivacionais no serviço público: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma universidade pública.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Especialização em Administração PNAP/UAB. 2015.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GARNIER, Gilberto Carmona. **Motivação: comparando ambientes com e sem estabilidade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – IBEMEC. 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa,** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GUIMARÃES FILHO, João Rodrigues. **A Estabilidade do servidor público concorre para a manutenção do interesse público e eficiência na administração pública.** Trabalho de

Conclusão de Curso (Especialização em Direito Público) – Instituto de Ciências Sociais – ICS do Centro Unificado do Distrito Federal. 2004.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades. **Laguna Carapã**. 2019. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/laguna-carapa/panorama>. Acesso em: 26 ago. 2019.

LAGUNA CARAPÃ. Lei Complementar N° 002/94, de 30 de junho de 1994. **Dispõe sobre o estatuto do Servidor Público Municipal de Laguna Carapã, Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências**. Laguna Carapã, MS, 1994.

LAGUNA CARAPÃ. Lei Complementar N° 028/2017, de 24 de abril de 2017. **Dispõe sobre a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Laguna Carapã, Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências**. Laguna Carapã, MS, 2017.

LAGUNA CARAPÃ. Lei Orgânica 1993. **Lei Orgânica do Município de Laguna Carapã, Estado de Mato Grosso do Sul**. Laguna Carapã, MS, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**, 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MORAIS, Ronidéberson de. **Motivação no serviço público: estudo de caso com os agentes públicos municipais da prefeitura de Monte Azul Paulista**. Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – Universidade Aberta do Brasil – UAB. 2015.

OLIVEIRA, Josiléia Curty de; BARBOSA, Kézya Lourenço; HEGEDUS, Clovis Eduardo Nunes. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, p.59-85, 2017.

OLIVEIRA, Tiago Luz de; SILVA, Luis Cláudio de Jesus. Motivação dos Servidores Públicos: Um Caso na Saúde Pública na Amazônia. **Revista de Administração de Roraima – RARR**, v. 1, n. 2, p.178-195, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul; **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Danielle Aparecida. **Análise da (des) motivação dos funcionários públicos da administração indireta**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco. 2014.

SILVA, Priscila Pereira Cavalcanti; STEFANINI, Claudio José. Clima Organizacional: Um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública. **Contribuciones A La Economía**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2013.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. **Medidas de comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. **Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento do servidor público**. 2002. 123 p. 2002. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**, 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, Carolina Belli et al. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista Admpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011.

APÊNDICE 1 – FATORES SEGUNDO A ÓTICA DOS SERVIDORES EFETIVOS DESMOTIVADOS

Fatores	1	2	3	4	5
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	20%	40%	20%	20%	0%
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	0%	20%	0%	40%	40%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	0%	60%	0%	20%	20%
Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)	0%	40%	40%	20%	0%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	20%	40%	20%	0%	20%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	0%	0%	0%	20%	80%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	0%	40%	0%	20%	40%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	0%	60%	40%	0%	0%
Estou satisfeito com minha remuneração	60%	20%	20%	0%	0%
Meu trabalho me proporciona status	60%	20%	20%	0%	0%
Confio que permanecerei trabalhando no município	20%	0%	40%	20%	20%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	60%	0%	20%	20%	0%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	40%	20%	20%	20%	0%
Gosto do trabalho que realizo	40%	0%	0%	40%	20%
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	0%	0%	0%	20%	80%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	40%	40%	20%	0%	0%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	20%	20%	20%	0%	40%
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	0%	20%	20%	20%	40%
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	20%	40%	20%	20%	0%
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	20%	20%	0%	20%	40%
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	0%	40%	0%	20%	40%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	0%	20%	20%	40%	20%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	40%	0%	20%	20%	20%
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	0%	40%	20%	20%	20%

**APÊNDICE 2 – FATORES SEGUNDO A ÓTICA DOS SERVIDORES
COMISSIONADOS E CONTRATADOS DESMOTIVADOS**

Fatores	1	2	3	4	5
Percebo que tenho autonomia em meu trabalho	0%	25%	25%	50%	0%
As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias	0%	25%	50%	0%	25%
Realizo-me pessoalmente e profissionalmente	0%	25%	25%	50%	0%
Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)	0%	0%	75%	25%	0%
Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo	0%	0%	25%	75%	0%
Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo	0%	0%	0%	50%	50%
Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)	0%	50%	0%	50%	0%
Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal	0%	0%	75%	25%	0%
Estou satisfeito com minha remuneração	25%	0%	0%	75%	0%
Meu trabalho me proporciona status	50%	0%	25%	25%	0%
Confio que permanecerei trabalhando no município	0%	25%	25%	50%	0%
Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado	25%	0%	25%	50%	0%
Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo	0%	25%	25%	50%	0%
Gosto do trabalho que realizo	0%	0%	25%	50%	25%
Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo	0%	0%	0%	50%	50%
Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura	25%	25%	0%	0%	50%
De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura	0%	0%	50%	25%	25%
O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento	0%	25%	25%	25%	25%
Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários	0%	0%	25%	50%	25%
Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas	0%	0%	25%	25%	50%
Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor	0%	0%	25%	25%	50%
Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas	0%	0%	50%	0%	50%
Tenho mais atividades do que posso dar conta	0%	25%	50%	25%	0%
Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho	0%	50%	25%	0%	25%

APÊNDICE 3 – QUADRO COM OS OBJETIVOS E QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

TÍTULO: Nível de motivação e satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais na prefeitura de Laguna Carapã-MS	
QUESTÃO DE PESQUISA: Qual o nível de motivação e satisfação dos servidores no serviço público?	
OBJETIVO GERAL: Identificar os níveis de motivação e satisfação dos servidores da prefeitura municipal de Laguna Carapã-MS.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
<p>Identificar o perfil socioeconômico dos servidores</p> <p>MORAIS (2015, p. 74).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gênero Feminino Masculino 2. Fixa Etária Até 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos Mais de 51 anos 3. Estado Civil Casado Divorciado Separado Solteiro União Estável Viúvo 4. Nível de Formação Ensino fundamental Ensino médio e/ou técnico Ensino Superior Incompleto Ensino Superior Completo Especialização Pós-graduação (mestrado ou doutorado) 5. Tipo de Cargo Atual Comissionado Contratado Efetivo 6. Renda Mensal (R\$) Até 2.000,00 De 2.001,00 até 4.000,00 De 4.001,00 até 6.000,00 De 6.001,00 até 8.000,00 De 8.001,00 até 10.000,00 De 10.001,00 até 12.000,00 Mais de 12.001,00 7. Tempo de serviço na prefeitura (anos) Até 02 De 03 até 05 De 06 até 08 De 09 até 11 De 12 até 14 Mais de 15 8. Lotação Atual (Secretarias Municipais) Administração e Finanças; Gabinete Assistência Social Trabalho e Habitação Desenvolvimento Economico e Agricultura Familiar Educação Produção Rural e Infraestrutura Saúde 9. Quais os planos para o futuro?

	<p>Montar um negócio próprio Permanecer na prefeitura Procurar um novo emprego Antecipar sua aposentadoria Outro</p> <p>10. Tem dificuldade com a chefia? Sim Não Não se aplica</p> <p>11. Como qualifica seu relacionamento com os colegas de trabalho? Bom Regular Ruim</p> <p>12. Sente-se motivado para o trabalho? Sim Não</p> <p>13. Quais motivos te levaram a buscar trabalho no setor público? Trabalhar pela sociedade Salário Estabilidade Maior qualidade de Vida Realização pessoal Aposentadoria Integral Plano de Carreira Horário Flexível Outro</p>
<p>Identificar fatores que influenciam no nível da motivação entre os servidores públicos municipais. MORAIS (2015, p. 75).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sinto-me reconhecido 2. Percebo que tenho autonomia em meu trabalho 3. Realizo-me pessoalmente e profissionalmente 4. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado 5. Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal 6. Confio que permanecerei trabalhando no município 7. Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo 8. Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura 9. Tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.) 10. Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários 11. Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas 12. Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor 13. Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas 14. Tenho mais atividades do que posso dar conta 15. Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em que trabalho
<p>Identificar fatores que influenciam no nível da satisfação entre os servidores públicos municipais. MORAIS (2015, p. 75).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias 2. Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.) 3. Estou satisfeito com minha remuneração 4. Meu trabalho me proporciona status 5. Gosto do trabalho que realizo 6. Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo 7. Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo 8. De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura 9. O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento

<p>Investigar como os servidores percebem a estabilidade. DINIZ et al. (2012, p. 10-14).</p>	<ol style="list-style-type: none">1. O que o você pensa da opinião Geral da sociedade com relação ao servidor público.2. Motivação como servidor público3. A influência da estabilidade na minha decisão pela carreira pública4. Em termos de estabilidade, os servidores na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente...5. Como você vê a estabilidade no serviço público?6. Nomeações para funções de confiança e ocorrem em função...7. A estabilidade contribuiu para a perda da qualidade do serviço público?8. O Comportamento do servidor público, inclusive o seu, é negativamente influenciado por conta de sua garantia no emprego?9. O que mais poderia contribuir para minimizar os efeitos contraproducentes no setor público?
--	--

APÊNDICE 4 – QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DE DADOS

Questionário – Pesquisa – Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD

Este instrumento de pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração do acadêmico Marcos Douglas Espindola Machado, sob a orientação da Profa. Dra. Erlaine Binotto. O objetivo é verificar os níveis de motivação e satisfação dos servidores da prefeitura municipal de Laguna Carapã-MS.

Sua participação é voluntária e serão garantidos os sigilos e o anonimato de sua identidade.

Atenciosamente agradeço pela atenção e colaboração.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS

1. Gênero

- Feminino Masculino
 Prefiro não declarar

2. Faixa Etária (anos)

- Até 20 De 41 a 50
 De 21 a 30 Acima de 51
 De 31 a 40

3. Estado Civil

- Solteiro(a) Casado (a)
 Separado(a) Divorciado(a)
 Viúvo(a) União estável

4. Nível de Formação

- Ensino fundamental
 Ensino médio e/ou técnico
 Ensino Superior Incompleto
 Ensino Superior Completo
 Especialização
 Pós-graduação (mestrado ou doutorado)

5. Tipo de Cargo Atual

- Comissionado Efetivo
 Contratado

6. Renda Mensal (R\$)

- Até 2.000,00
 De 2.001,00 até 4.000,00
 De 4.001,00 até 6.000,00
 De 6.001,00 até 8.000,00
 De 8.001,00 até 10.000,00
 De 10.001,00 até 12.000,00
 Mais de 12.000,00

7. Tempo de serviço na prefeitura (anos)

- Até 02 De 9 até 11
 De 03 até 05 De 12 até 14
 De 06 até 08 Mais de 15

8. Lotação Atual (Secretarias Municipais)

- Administração e Finanças; Gabinete
 Assistência Social Trabalho e Habitação
 Desenvolvimento Econômico e Agricultura Familiar
 Educação
 Produção Rural e Infraestrutura
 Saúde

9. Quais os planos para o futuro?

- Montar um negócio próprio
 Permanecer na prefeitura
 Procurar um novo emprego
 Antecipar sua aposentadoria
 Outro _____

10. Tem dificuldade com a chefia?

- Sim Não

11. Como qualifica seu relacionamento com os colegas de trabalho?

- Bom Regular
 Ruim

12. Sente-se motivado para o trabalho?

- Sim Não

13. Quais motivos te levaram a buscar trabalho no setor público?

- Trabalhar pela sociedade
 Salário
 Estabilidade
 Maior qualidade de vida
 Aposentadoria Integral
 Plano de Carreira
 Horário Flexível
 Outro _____

ASPECTOS RELATIVOS À MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO

*Marque um "X" para cada item de acordo com o nível percebido:

1 - Discordo Totalmente | 2 - Discordo em Grande Parte | 3 - Nem concordo nem discordo | 4 - Concordo em parte | 5 - Concordo plenamente

ITENS	1	2	3	4	5
14. Percebo que tenho autonomia em meu trabalho					
15. As condições ambientais (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, etc.) do meu local de trabalho são satisfatórias					
16. Realizo-me pessoalmente e profissionalmente					
17. Não há tensão associada a meu posto de trabalho (pressões ocasionadas pelo tipo de trabalho, responsabilidade, segurança, etc.)					
18. Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo					
19. Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo					
20. Estou satisfeito com os benefícios que a prefeitura oferece (plano de assistência médica/ abonos, etc.)					
21. Concordo com as decisões organizacionais da Prefeitura Municipal					
22. Estou satisfeito com minha remuneração					
23. Meu trabalho me proporciona status					
24. Confio que permanecerei trabalhando no município					
25. Minha remuneração está de acordo com a praticada no mercado					
26. Minha remuneração é compatível com as exigências e responsabilidades inerentes ao trabalho que realizo					
27. Gosto do trabalho que realizo					
28. Tenho conhecimento do valor e da importância de cada tarefa que realizo					
29. Tenho oportunidade de treinamento, crescimento e desenvolvimento dentro da Prefeitura					
30. De uma maneira geral, estou satisfeito em trabalhar na Prefeitura					
31. O Departamento de Recursos Humanos é importante para o meu desenvolvimento					
32. Sinto que o Chefe trata de forma igualitária todos seus funcionários					
33. Meu chefe me delega autoridade necessária para realização das tarefas					
34. Meu chefe administra adequadamente os conflitos surgidos no setor					
35. Minhas atribuições em meu setor estão bem definidas					
36. Tenho mais atividades do que posso dar conta					
37. Recebo constantemente informações sobre o que está ocorrendo com o Órgão em eu trabalho					

ASPECTOS RELATIVOS À ESTABILIDADE

38. O que o você pensa da opinião Geral da sociedade com relação ao servidor público

- Essenciais/ indispensáveis
 Pouco importantes
 Sem muita gentileza e presteza
 Trabalham pouco e ganham bem
 Todos acomodados e não trabalham

39. Motivação como servidor público

- Gosto do que faço/ prazer
 Permaneço pela garantia do emprego
 Cumpridor de horário e tarefas
 Não tenho estímulos
 Outros _____

40. A influência da estabilidade na minha decisão pela carreira pública

- Total influencia
 Influenciou tanto quanto outras variáveis
 Depois do salário, foi o que mais influenciou
 Pouca influencia
 Em nada influenciou

41. Em termos de estabilidade, os servidores na sua área, incluindo você, sentem-se atualmente...

- Tão seguros que demonstram comodidade
 Seguros, porém não acomodados
 Mais ou menos seguros
 Pouco seguros
 Não sei

42. Como você vê a estabilidade no serviço público?

- Indispensável
 Importante desde que servidores não esmoreçam
 Não é tão importante, pois não garante qualidade
 Um mal necessário
 Não é de relevante importância

43. Nomeações para funções de confiança e bonificações ocorrem em função...

- Mérito e capacidade
 Favores e amizades políticas
 Rodízios
 Quase nunca ocorrem
 Outros _____

44. A estabilidade contribuiu para a perda da qualidade do serviço público?

- Sim
 Não

45. O Comportamento do servidor público, inclusive o seu, é negativamente influenciado por conta de sua garantia no emprego?

- Sim
 Não

46. O que mais poderia contribuir para minimizar os efeitos contraproducentes no setor público?

- Treinamento e oportunidades de crescimento
 Melhores salários e benefícios
 Melhores condições de trabalho
 Revogar a estabilidade
 Outro _____