

## FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS MUNICIPAIS: DESMOTIVADOS OU MAL INTERPRETADOS?

## MUNICIPAL CIVIL SERVANTS: UNMOTIVATED OR MISUNDERSTOOD?

Amanda Bariani RUEDA<sup>1</sup>; Eva Regina OLIVEIRA<sup>2</sup>; Gabriel Mosca FERREIRA<sup>3</sup>; Clauber de Oliveira ROSSINI<sup>4</sup>

1. Bacharelado em Administração, UNIMOGI/Brasil, e-mail: amanda\_rueda08@hotmail.com

2. Bacharelado em Administração, UNIMOGI/Brasil, e-mail: evarevinaoliveira@gmail.com

3. Bacharelado em Administração, UNIMOGI/Brasil, e-mail: gabrielmoscaferreira@gmail.com

4. Mestrado em Administração, FACCAMP/Brasil, e-mail: clauber.rossini@yahoo.com

**RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo analisar se os funcionários públicos municipais são desmotivados ou mal interpretados conforme a realidade vivenciada pelos mesmos. Com vistas na intenção de desmistificar as dúvidas que a envolvem, interpretando um contexto sobre tema, estruturou-se o estudo na administração pública brasileira e nas teorias motivacionais clássicas e emergentes. A partir da base teórica atinou-se para compreender os fatores que podem influenciar o ambiente de trabalho, afetando diretamente o desempenho do funcionário e proporcionar motivação ou desmotivação no corpo de funcionários públicos de uma autarquia pública municipal. Para mensurar a polaridade e a intensidade das opiniões utilizou-se uma escala Likert com sete possibilidades de resposta em cinco dimensões. A coleta de dados foi feita por meio de uma plataforma digital em forma de questionário e o tratamento dos dados a partir de tabelas com uso de estatística descritiva visando quantificar e analisar os dados coletados. Os resultados obtidos evidenciaram insatisfação com salários e promoções e satisfação moderada com a natureza do trabalho, chefia e colegas. Conclui-se que a reversão da insatisfação é difícil por conta da legislação vigente que vincula teto de gastos com funcionalismo público, mas há possibilidades nas outras dimensões estudadas.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho; Motivação; Administração pública.

**ABSTRACT**

The presente study aimed to analyze whether local civil servants are unmotivated or misinterpreted according to the reality experienced by them. With a view to demystifying the doubts that surround it, interpreting a context on a theme, the study was structured in the Brazilian public administration and in the classic and emerging motivational theories. Based on the theoretical basis, the aim was to understand the factor that can influence the work environment directly affecting the employee's performance and provide motivation or demotivation in the body of local public agency. To measure the polarity and intensity of opinions, a Likert scale with seven possibilities of response in five dimensions was used. Data collection was performed through a digital platform in the form of a questionnaire and the treatment of data from tables using descriptive statistics to quantify and analyze the data collected. The results obtained showed dissatisfaction with salaries and promotions and moderate satisfaction with the nature of the work, management and colleagues. It's concluded that reversal of dissatisfaction is difficult due to the legislation in force that binds the ceiling for spending on civil servants, but there are possibilities in the other dimensions studied.

**Keywords:** Job satisfaction; Motivation; Public administration.

Recebimento dos originais: 05/04/2021.

Aceitação para publicação: 28/04/2021.

## INTRODUÇÃO

Existem diversos estudos sobre a motivação dentro das empresas privadas, e como as mesmas tiveram que se adaptar ao longo do tempo para manterem-se competitivas dentro do mercado econômico, entre essas mudanças o papel do comportamento organizacional é fundamental para aprimorar a gestão de pessoas e assim, consecutivamente aperfeiçoar o desenvolvimento organizacional e mitigar formas de insatisfação corpo de funcionários, com vistas na redução do *turnover* e do absenteísmo nas organizações.

Há diversas teorias na administração sobre a motivação, a liderança, os grupos e suas tarefas e, cada uma delas tem um papel fundamental dentro da organização, e cada organização, diante da sua visão, valores e missão implementa um modelo estratégico configuracional de gestão que se molde a elas numa ideologia essencial (ALBUQUERQUE, 2002).

Como as organizações utilizam informações do ambiente para formular estratégias e nada é a prova de erros, podem ocorrer falhas no modelo escolhido ao longo do tempo, afetando principalmente o desempenho dos funcionários. Não importando se os mesmos estão diretamente ou indiretamente ligados ao *core business*, acabam atingindo diretamente a produtividade e a lucratividade da organização. Quando detectado o problema a empresa pode agir de duas maneiras: a primeira é rever o modelo e fazer alterações com a finalidade de sanar as falhas encontradas, ou, mudar completamente o modelo como um processo de reengenharia (ALBUQUERQUE, 2002; FISCHER, 2002).

Os fatores condicionantes para o desempenho das pessoas no trabalho são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional (FISCHER, 2002). Mas quando os olhares são voltados para o mesmo fenômeno no setor público, esta opção de alterar o modelo de gestão não ocorre tão facilmente, e às vezes nem é possível tal mudança. Isso se dá devido a gestão burocrática racional-legal dentro da administração pública brasileira, engessada pelo arcabouço legal e pelo papel conferido ao Estado, que podem proporcionar vieses de competência nos funcionários públicos que passariam simplesmente a entregar o mínimo necessário de produtividade e, por vezes, ignorariam as metas estabelecidas. Neste sentido, ao estabelecer limites nos quais o modelo de gestão de pessoas poderá atuar, haveria a possibilidade do mútuo descontentamento, tanto por parte dos funcionários públicos como pela população. Eis aqui um problema digno de pesquisa: seriam mal interpretados pela população os atos laborais dos funcionários públicos?

Para tentar responder ao problema levantado, formulou-se o objetivo geral deste artigo, que foi identificar se os servidores públicos municipais são desmotivados ou mal interpretados. Para tanto buscou-se mensurar a opinião de um grupo considerando a realidade contextual. Assim, buscou-se trabalhar a parte específica em (a) entender a visão fenomenológica dos servidores em relação à satisfação e motivação no ambiente de trabalho; (b) aplicar uma escala social de Likert, construída e validada cientificamente para obter dados confiáveis; (c) interpretar os resultados por meio de técnicas estatísticas; (d) discutir o grau de satisfação encontrado.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Segundo as orientações de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010), a concepção da estratégia de pesquisa mista proposta neste artigo buscou compreender um fenômeno organizacional com práticas acerca de um conhecimento intersubjetivo para examinar a produção significativa dos próprios sujeitos objetos de estudo. Dentre os pressupostos de pesquisa lançou-se mão das certezas prévias e buscaram-se novas concepções, sem a ilusão de prescrever como melhores práticas as utilizadas. Creswell (2010, p. 44) afirma que a abordagem por métodos mistos “é útil quando a abordagem quantitativa ou qualitativa em si é inadequada para um bom entendimento de um problema de pesquisa”.

Dessa forma, a escolha da estratégia de investigação foi influenciada pelo problema a ser analisado e discutido. Optou-se por uma concepção pragmática com liberdade de escolha e combinação de métodos que se ajustassem ao propósito, na busca da verdade. Ressalva-se que a verdade é o que funciona no momento, abarcando contextos sociais, históricos e políticos com possibilidade de reflexão de justiça social (CRESWELL, 2010).

Por consequência, o estudo foi estruturado a partir de um estudo de caso (qualitativo) com uso de escala social modelo Likert (quantitativa), denominada Escala de Satisfação no Trabalho (EST), construída e validada em vinte e cinco (25) questões agrupadas em cinco (5) dimensões: (a) satisfação com os colegas ( $\alpha = 0,86$ ); (b) satisfação com a chefia ( $\alpha = 0,90$ ); (c) satisfação com a natureza do trabalho ( $\alpha = 0,82$ ); (d) satisfação com o salário ( $\alpha = 0,92$ ); (e) satisfação com as promoções ( $\alpha = 0,87$ ). A escala completa possui uma correlação elevada e quase perfeita ( $r = 0,98$ ;  $p < 0,01$ ), segundo Siqueira (2008).

A adesão ocorreu de forma anônima e voluntária por funcionários de uma autarquia municipal localizada em Mogi Guaçu, garantido o sigilo da identificação e possibilidade de desistência a qualquer momento em caso de desconforto com o inquérito. As respostas exequíveis do questionário aplicado têm polaridades de opiniões de satisfação e intensidades que variam de totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito em sete opções de resposta, com uma delas de cunho neutro. A coleta de dados aconteceu no período de 15/09/2020 até 01/10/2020, por meio da plataforma Google Forms®, conforme autorização da autarquia municipal. O tratamento dos dados foi efetuado com uso de planilha MS Excel® para mensurar as tendências pelas medidas estatísticas descritivas. Foram calculadas média, mediana, moda e frequências (absoluta e percentual).

### Administração Pública Brasileira

Na evolução histórica, a Era Vargas optou pela adoção de um modelo onde pudesse haver controle minucioso das atividades, embasado nas referências na teoria burocrática de Weber pelo caráter rígido e hierarquizado de dominação racional-legal, facilitando assim, o controle administrativo do país. Com o passar dos tempos este modelo começou a se mostrar rígido demais e muitas das vezes inadequado para cenários dinâmicos, que exigem agilidade, flexibilidade e mutação. A partir daí começaram os processos de tentativa para a desburocratização da gestão brasileira, vários órgãos foram criados para ajudar neste processo como: COSB (Comitê de Simplificação da Burocracia), SEMOR (Secretaria de Modernização da Reforma Administrativa) e o PND (Programa Nacional de Desburocratização) que foi formalizado pelo Decreto Lei 200 de 1967; porém nenhum desses

obtiveram sucesso esperado. Mas em 1995, com o plano diretor, começou a implementação do modelo gerencial na administração do Brasil. O modelo gerencial em sua fase inicial busca administrar a república de forma mais semelhante ao setor privado, com maior eficiência, utilização de ferramentas que possam maximizar a riqueza e também a satisfação do usuário, buscando uma estrutura com um perfil mais empresarial, com visão empreendedora e abertas às novas ideias, ou seja, inovação. Assim o modelo gerencial (puro) buscou responder com maior agilidade e eficiência os anseios da sociedade (ANDREWS; BARIANI, 2010; CHIAVENATO, 2008).

Andrews e Bariani (2010) declaram que a administração pública não é diferente das demais existentes, mas na verdade construída em cima de algumas formas administrativas já vistas e muito estudadas. Durante a reforma no plano diretor da reforma do aparelho do estado (governo FHC), foram moldados os alicerces do modelo atual, que começou a ser implantado com a intenção de modernizar a burocracia brasileira, que foi implantada por Vargas.

Segundo Chiavenato (2008), no Brasil existem dois modelos de gestão pública: o modelo burocrático e o gerencial. Existem os setores dentro do estado, e cada um desse setor, também chamados de núcleos, necessitam de ambos dos modelos, conforme delimitado pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Setores do estado

Núcleo estratégico	Corresponde ao governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas.
Atividades exclusivas	É o setor em que são prestados os serviços que só o estado pode realizar, são serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar.
Serviços não-exclusivos	Corresponde ao setor onde o estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas, as instituições não possuem o poder do estado.
Produção de bens e serviços para o mercado	Corresponde à área de atuação das quatro empresas, é caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do estado, como, por exemplo, as do setor de infraestrutura.

Fonte: Chiavenato (2008).

Estes quatro setores têm características peculiares, seja no que se refere às suas propriedades, quanto nos princípios administrativos adotados, pode-se notar que no núcleo estratégico as tomadas de decisões devem ser as melhores possíveis e que seja cumprida, neste caso a efetividade é mais importante que a eficiência. Mas quando olhamos os setores das atividades exclusivas de estado, dos serviços não exclusivos e da produção de bens e serviços, a eficiência se torna fundamental. Por isso é importante à mistura do modelo de gestão burocrático quanto o modelo de gestão gerencial, pois se de um lado você tem um modelo que sofre com muitas

formalidades e com ênfase no controle, mas que conta com as vantagens da segurança e a efetividade das decisões, o outro tem um enfoque maior na eficiência dos serviços prestados a milhares de cidadãos.

### **Teorias da Motivação**

Existem diversos estudos sobre teorias da motivação, cada uma usando focos diferentes, mas que estudam como motivar um funcionário dentro da empresa, a parte motivacional dentro de uma organização é um papel importante dentro dos recursos humanos, pois quando se opta por uma teoria e como aplicá-la dentro de uma empresa, ela pode aumentar consideravelmente a produtividade do funcionário e automaticamente elevar sua motivação e consecutivamente reduzir o absentismo, desídia e o turnover da empresa.

Quando se fala de motivação precisa-se entender o significado da palavra e de onde ela vem, ela se deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover, o que indica pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Por isso o estudo da motivação é extremamente importante dentro da administração das organizações, veremos algumas das principais teorias motivacionais e como elas explicam a motivação do funcionário e como o ambiente interno e externo pode afetá-lo.

### **Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)**

Entre todas as teorias de motivação, a hierarquia das necessidades que Maslow desenvolveu está em destaque, pois ela estabelece um grupo de necessidades classificadas maneira ascendente, destinadas a alcance de satisfação internas, que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) são os fatores que estimulam as pessoas e quanto mais forte for a necessidade mais intensa será sua motivação, e uma vez satisfeita a necessidade se encerra também o motivo que movimenta o comportamento humano encerrando assim sua motivação e iniciando a necessidade por outra superior.

A necessidade em si é o ponto de partida do indivíduo entrar em ação fazendo que ele tenha um comportamento estimulando as ações. O ser humano sempre busca melhorias para a vida, assim seguindo o ciclo contínuo das necessidades e satisfações, Maslow considerava as necessidades um estímulo ao ser humano, e identificou uma hierarquia para a teoria: (a) fisiológicas, (b) segurança, (c) sociais, (d) estima, (e) realização. As necessidades básicas (a; b) são as primeiras que se manifestam e as pessoas sempre as satisfazem antes de se preocupar com as outras, de cunho elevado (c; d; e). uma necessidade inferior sempre é suprida antes do indivíduo buscar satisfazer outra mais elevada (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011).

### **Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)**

Proposta por Frederick Herzberg chegou a partir da existência de fatores que colaboram para a motivação e a satisfação das pessoas em seus trabalhos. A relação foi tratada como os desejos pessoais em relação ao trabalho e a seu ambiente. A comparação entre satisfação e insatisfação levou

a 1844 eventos que conduziram à extrema insatisfação e 1.753 eventos que conduziram à extrema satisfação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Em sua conclusão, Herzberg citado por Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 201) declarou que os eventos “referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das relacionadas aos momentos em que se sentiram mal”. Quando se sentiam bem, os funcionários tendiam a atribuir causa a si mesmos e quando mal, indicavam fatores extrínsecos.

Dessa forma, o estudo propôs um duplo *continuum*: o oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação. Os fatores que levam à satisfação (motivacionais) são distintos dos que levam à insatisfação (higiênicos) (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Fatores motivacionais como o próprio nome diz tem relação com o funcionário e sua motivação, aqui se encaixam algumas ações como o reconhecimento do trabalho exercido, crescimento profissional, novos desafios, liberdade de tomadas de decisões, eles são responsáveis pelo aumento da produtividade. Enquanto os fatores higiênicos estão relacionados à empresa, aqui se encaixam ações como o ambiente de trabalho, salário, política da empresa, oportunidade de crescimento na empresa, benefícios sociais, relação dos superiores com os funcionários.

Para Maximiano (2000) os fatores de higiene operam independentemente dos fatores de motivação. Um indivíduo pode ser altamente motivado em seu trabalho e estar insatisfeito com seu ambiente de trabalho. A figura 1 demonstra a combinação dos dois fatores, motivacionais e higiênicos:



Figura 1 - Combinação dos fatores motivacionais e higiênicos

Fonte: Maximiano (2000)

### Teorias X e Y (McGregor)

Teorias desenvolvidas por Douglas McGregor trata de dois perfis de personalidade e comportamento de funcionários, que muitas vezes nem sempre eles sabem que existem, essa teoria

trabalha com suposições à motivação de profissionais. De um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, onde é chamada de teoria X, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, que se denomina teoria Y (MAXIMIANO, 2000).

A teoria X, apresenta a “hipótese da mediocridade das massas”, dada quando os trabalhadores não se interessam pelo serviço, seja ele qual for. Trata-se de indivíduos indolentes e preguiçosos que só são movidos a comandos e a dinheiro, não sentem prazer no trabalho. Os funcionários são coagidos a fazer aquilo que a organização espera que eles façam, não levando em consideração suas opiniões ou objetivos pessoais. Na teoria Y, é completamente o oposto, são trabalhadores esforçados, competentes e que trabalham pelo prazer, realmente gostam do que fazem e sempre dão o seu melhor no trabalho. Esta teoria se aproxima da teoria de administração comportamental, onde é levado em consideração os valores humanos e sociais (MAXIMIANO, 2000).

Ao comparar esses dois estilos antagônicos, fica explícito que quando uma empresa ou administrador impõe de forma arbitrária um esquema de trabalho de maneira descendente e passa a controlar e pressionar o comportamento do funcionário, ele está praticando os pressupostos da teoria X, mas quando, o mesmo permite um estilo de liberal, dinâmico e democrático, onde administrar torna-se um processo de criar oportunidades, ele pratica a teoria Y.

### **Teoria das Expectativas (Vroom)**

Uma das vertentes teóricas mais aceitas sobre a temática motivacional é a Teoria da Expectativa desenvolvida por Victor Vroom, que defende que a ação humana depende da força de sua expectativa (WELBOURNE; GOMEZ-MEJIA, 1995).

A teoria se sustenta na propensão humana de agir de determinada maneira depende da expectativa de resultados benéficos. Se há expectativa de boa avaliação de desempenho há motivação para despender um esforço e vice-versa. Bons resultados remetem a recompensas e recompensas satisfazem metas pessoais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

A base das relações enfoca três dimensões: (a) esforço-desempenho, a percepção individual que uma quantidade de esforço levará ao desempenho desejado; (b) desempenho-recompensa, a crença que determinado nível de desempenho conduzirá a um resultado desejado; (c) recompensa-metas pessoais, o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele (CADSBY; SONG; TAPON, 2007).

### **Teoria da Autodeterminação (Ryan e Deci)**

Teoria desenvolvida em 1981 por Richard Ryan e Edward Deci, a partir da Teoria da Expectativa de Vroom, visa constituir, por meio de variáveis operacionais, políticas públicas de responsabilidade social focadas em saúde e bem estar ao considerar formas intrínsecas e extrínsecas de estímulos. A principal contribuição teórica foi dada por distinção de objetivos: o porquê versus o para que das atividades laborais e quais razões levam ao esforço para se atingir os resultados (LENS; MATOS; VANSTEENKISTE, 2008; APPEL-SILVA; WENDT; ARGIMON, 2010).

O conceito representa um conjunto de competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - que municiam o indivíduo nas organizações a ter comportamentos intencionais e gerar capacidade de ser o fomentador em relação ao seu futuro (WEHMEYER, 1992).

A evolução do conceito da autodeterminação culmina no atual desenvolvimento de competências subjetivas de difícil avaliação, tais como as habilidades interpessoais (*interpersonal skills*) e as habilidades com pessoas (*people skills*), segundo Crispino (2017). Em grande medida, tais competências subjetivas culminam em características que afetam o relacionamento no ambiente de trabalho e tem consequência na produtividade de uma equipe.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados dar-se-á pelas cinco tabelas com dimensões satisfatórias referentes a colegas, salários, chefia, natureza do trabalho e promoções, que trazem graus de satisfação dos funcionários públicos envolvidos na pesquisa. Para cada dimensão existem sete rubricas, sendo elas: frequência 1 (totalmente insatisfeito), frequência 2 (muito insatisfeito), frequência 3 (insatisfeito), frequência 4 (indiferente), frequência 5 (satisfeito), frequência 6 (muito satisfeito) e a frequência 7 (totalmente satisfeito). Nas mesmas, também estão contidas: média, mediana e moda única, referentes a cada questão, com as quais serão analisados e discutidos os resultados coletados.

Tabela 1 - Satisfação com os colegas

Média	Mediana	Moda única	Freq 1	Freq 2	Freq 3	Freq 4	Freq 5	Freq 6	Freq 7	Dimensão	Descritivo
5,03	5	5	4,00%	4,00%	12,00%	8,00%	40,00%	24,00%	8,00%	Satisfação com os colegas	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho (1)
			4,00%	0,00%	0,00%	4,00%	40,00%	36,00%	16,00%		Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim (6)
			4,00%	0,00%	0,00%	4,00%	52,00%	28,00%	12,00%		Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho (14)
			0,00%	4,00%	0,00%	8,00%	56,00%	28,00%	4,00%		Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho (17)
			12,00%	4,00%	16,00%	4,00%	36,00%	20,00%	8,00%		Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho (24)

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2020.

Na Tabela 1, observa-se que o grau de satisfação com os colegas de trabalho atingiu uma ligeira tendência ao campo da concordância, predominantemente pela frequência “5”. Ao analisar a questão “17”, que trata da satisfação com a quantidade de colegas dentro da empresa, 56% declaram que estão satisfeitos (melhor resultado da dimensão), o que demonstra que, apesar da hierarquia formal dentro da autarquia, existem grupos informais que articulam e determinam certa coesão. Pode-se verificar que a questão social é uma parte importante para motivação de um funcionário dentro da empresa. Em contrapartida, há dados pulverizados na análise da questão “24”, que trata da confiança entre os colegas de trabalho. Aqui, embora as respostas somadas no campo da concordância cheguem ao patamar de 64% (frequências 5, 6 e 7) é possível encontrar um grupo dissonante, que não se sente satisfeito com a lealdade que os colegas demonstram. E razão teórica, o fato pode ligar-se ao antagonismo de interesses do grupo dominante em relação aos grupos dominados.

De maneira geral, na dimensão satisfação com os colegas pôde-se identificar que estes os resultados determinam estímulos favoráveis à motivação dos funcionários públicos dentro da

autarquia, uma vez que não há grandes variações do padrão de frequência “satisfeito”, embora seja aceitável algo que pode ser melhorado, a coesão grupal não é um fator de desunião ou de retaliação.

Tabela 2 - Satisfação com o salário

Média	Mediana	Moda única	Freq 1	Freq 2	Freq 3	Freq 4	Freq 5	Freq 6	Freq 7	Dimensão	Descritivo
2,28	2	1	40,00%	12,00%	44,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	Satisfação com o salário	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho (5)
			28,00%	24,00%	32,00%	0,00%	12,00%	0,00%	4,00%		Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional (8)
			52,00%	12,00%	20,00%	8,00%	8,00%	0,00%	0,00%		Com o meu salário comparado ao custo de vida (12)
			32,00%	16,00%	32,00%	8,00%	12,00%	0,00%	0,00%		Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês (15)
			44,00%	24,00%	16,00%	12,00%	4,00%	0,00%	0,00%		Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho (21)

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2020.

Na Tabela 2, que analisa a dimensão satisfação com o salário, a maioria dos funcionários demonstra insatisfação com a percepção da quantia recebida face ao esforço empreendido na execução das tarefas, donde se observa que nas questões salariais as frequências que mais se destacam são a 1, 2 e 3, no campo da discordância. Por exemplo, na questão que se refere ao salário comparado com o custo de vida do funcionário, 52% dos respondentes colocam-se como muito insatisfeitos, o que pode ser um fator antigo de insatisfação. Deve-se ressaltar que devido à situação atual da pandemia de Covid-19, que automaticamente aumentou o custo de vida da população brasileira, este quesito teve impulsão na percepção dos respondentes. Outra questão que se destacou foi a do salário comparado ao quanto o funcionário trabalha, indicando que o mesmo não está feliz com a quantia mensal recebida, visto que este imagina que esforça-se em demasia e não vislumbra um sinal de melhoria, ou seja, nenhum incentivo financeiro, como por exemplo, bônus, aumentos de salário ou recompensas equivalentes.

A teoria dos dois fatores, especialmente no que se refere à parte dos fatores higiênicos, leva à observação que o salário não é um fator motivacional, porém se o mesmo não for satisfatório, o funcionário sente-se desmotivado, o que fica ainda mais evidente nessa dimensão, pois existe uma grande insatisfação por parte dos funcionários com o salário que recebem da autarquia.

Tabela 3 - Satisfação com a chefia

Média	Mediana	Moda única	Freq 1	Freq 2	Freq 3	Freq 4	Freq 5	Freq 6	Freq 7	Dimensão	Descritivo
4,72	5	5	4,00%	12,00%	20,00%	8,00%	36,00%	12,00%	8,00%	Satisfação com a chefia	Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor (2)
			8,00%	0,00%	16,00%	8,00%	44,00%	24,00%	0,00%		Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho (9)
			8,00%	0,00%	4,00%	8,00%	44,00%	16,00%	20,00%		Com o entendimento entre eu e meu chefe (19)
			8,00%	0,00%	4,00%	16,00%	36,00%	16,00%	20,00%		Com a maneira como meu chefe me trata (22)
			8,00%	8,00%	0,00%	16,00%	36,00%	20,00%	12,00%		Com a capacidade profissional do meu chefe (25)

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2020.

Identifica-se, na tabela 3 que os funcionários, de um modo geral, estão satisfeitos com a chefia nos quesitos de organização e interesse do trabalho, com o entendimento e maneira como são tratados e principalmente a capacidade profissional dos superiores dentro da autarquia. Apesar de não atingir a frequência “7”, referente a totalmente satisfeitos, este não é um fator de desmotivação, mas de possibilidades de melhoria.

Quando é feita a análise da dimensão satisfação com a chefia, a frequência se mantém em concordância (5), o que permite fazer uma relação com a teoria de McGregor, de que empresas que

esperam que funcionários entreguem aquilo que é esperado, não levando em consideração suas opiniões e objetivos pessoais, estão provando a Teoria X. Esse tipo de gestão se aproxima da administração clássica. Quando se trata de uma empresa privada, é possível rever e mudar o modelo de gestão, mas as autarquias públicas seguem uma legislação, dificilmente sujeita a mudanças, o que leva notória burocracia estatal, com funcionários engessados na hierarquia, tendo limitada a sua capacidade de compartilhar ideias inovadoras para melhoria dos procedimentos existentes, muitas vezes ultrapassados.

Tabela 4 - Satisfação com a natureza do trabalho

Média	Mediana	Moda única	Freq 1	Freq 2	Freq 3	Freq 4	Freq 5	Freq 6	Freq 7	Dimensão	Descritivo
4,02	4	5	8,00%	4,00%	12,00%	12,00%	48,00%	8,00%	8,00%	Satisfação com a natureza do trabalho	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam (7)
			4,00%	12,00%	28,00%	16,00%	40,00%	0,00%	0,00%		Com a capacidade de meu trabalho absorver - me (11)
			8,00%	4,00%	8,00%	24,00%	48,00%	4,00%	4,00%		Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço (13)
			12,00%	16,00%	8,00%	24,00%	36,00%	4,00%	0,00%		Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho (18)
			12,00%	0,00%	24,00%	16,00%	44,00%	4,00%	0,00%		Com a variedade de tarefas que realizo (23)

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2020.

Observa-se uma unanimidade na Tabela 4, frequência 5, satisfeitos com os trabalhos que eles realizam dentro da autarquia. Este pode ser um indicativo de melhoria, embora não tenha sido atingida a frequência "7", indicando a presença de muitos satisfeitos com o trabalho realizado. Há que se observar que para um trabalhador tornar-se funcionário público este deve realizar uma prova seletiva onde o grau de dificuldade varia de acordo com o cargo, além de exames físicos e documentos necessários, para assim poderem assumir os mesmos.

Apesar dos funcionários públicos assumirem e estarem cientes das tarefas que eles irão realizar no cargo escolhido, de certa forma, encontra-se aplicada a autodeterminação afirmada no referencial teórico, em que um dos fatores motivacionais é o funcionário poder ter tomadas de decisão dentro da empresa, novos desafios, crescimento profissional entre outros fatores. Mas isso geralmente não ocorre dentro do setor público, ainda assim, este não é um fator de desmotivação para os funcionários dentro da autarquia. Talvez a estabilidade no emprego influencie na percepção e opinião dos respondentes, já que algumas preocupações exigidas e a variedade das tarefas possuem certa sedimentação consolidada na legislação do servidor público.

Outrossim, observa-se importantes respostas quanto ao trabalho absorver e satisfazer por sua própria natureza a motivação dos funcionários. Reafirma-se, então, as questões de *flow* que embasam a satisfação no trabalho e as questões descritas nos fatores motivacionais de Herzberg pelo trabalho em si e da Teoria Y de McGregor como agentes que realmente gostam do que fazem.

Tabela 5 - Satisfação com as promoções

Média	Mediana	Moda única	Freq 1	Freq 2	Freq 3	Freq 4	Freq 5	Freq 6	Freq 7	Dimensão	Descritivo
2,68	3	1	28,00%	4,00%	24,00%	32,00%	12,00%	0,00%	0,00%	Satisfação com as promoções	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa (3)
			28,00%	4,00%	20,00%	44,00%	0,00%	4,00%	0,00%		Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido (4)
			40,00%	12,00%	12,00%	36,00%	0,00%	0,00%	0,00%		Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal (10)
			32,00%	12,00%	32,00%	20,00%	4,00%	0,00%	0,00%		Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa (16)
			44,00%	4,00%	16,00%	28,00%	8,00%	0,00%	0,00%		Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa (20)

Fonte: Resultados originais da pesquisa, 2020.

Por fim, na Tabela 5, pode-se observar que as frequências que mais se destacam são “1” e “4”, indicando que uma parcela dos respondentes é composta por indivíduos totalmente insatisfeitos e outros que reagem de forma indiferente sobre as promoções dentro da autarquia pública. Isto indica que um grupo é composto por indivíduos que sabem que as chances de promoção são ínfimas, mas estavam cientes das regras quando concorreram ao cargo, e a outra que acredita que deveria haver chances para que os mesmos pudessem ser promovidos. Vale ressaltar a teoria de Vroom, que se sustenta na propensão humana de agir de determinada maneira depende da expectativa de resultados benéficos.

Novamente se depara com uma relação descrita pela teoria dos dois fatores, pois nota-se que os funcionários públicos da autarquia não veem qualquer possibilidade de crescimento profissional, uma vez que existe uma grande burocracia para uma possível promoção dentro do setor público, o que leva a uma desmotivação por parte dos mesmos.

## CONCLUSÃO

O olhar fenomenológico do estudo apresenta a visão do servidor público quanto a sua satisfação e motivação no trabalho. Embasado pelo referencial teórico e pela pesquisa de campo realizada, chega-se à conclusão que os funcionários públicos municipais estão desmotivados em duas dimensões de difícil solução: salário e promoções, que precisam de mudanças na legislação para o saneamento dos ensejos. Ao usar algumas teorias motivacionais para fazer uma análise dos resultados, observa-se que elas complementam o as respostas aos dados pesquisados. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) engessa o orçamento público municipal na estrita aplicação dos recursos conforme o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei de Orçamento Anual (LOA). O aumento dos gastos com pessoal é inviável, já que o município já atua no limite do teto orçamentário.

Porém existem fatores positivos dentro da autarquia que devem ser ressaltados, como por exemplo, a satisfação com a chefia, apoio dos colegas e natureza do trabalho, onde não houve um alto índice de insatisfação, pelo contrário, pode-se afirmar que há satisfação moderada. O fato não suprime a oportunidade de manutenção estratégica e de desenvolvimento de planos de melhoria.

Há de se declarar uma fragilidade verificada durante a coleta de dados dos respondentes: devido a situação do Covid-19, tanto pela preocupação de alguns funcionários responderem de forma voluntária as questões abordadas, como pelo contexto atual, o desenrolar da pesquisa pode encontrar viés no receio, medo, (in)segurança ou indiferença. Como sugestão para trabalhos futuros, em contexto de normalidade, voltar a aplicar a escala e comparar as análises de forma crítica. Além disso, esta pesquisa se refere a uma única autarquia, não servindo como base para as demais existentes no Brasil, portanto, não se teve neste estudo a intencionalidade de generalização.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As pessoas na organização. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002 (35-50).

- ANDREWS, Christina; BARIANI, Edison. Administração pública no Brasil: breve história política. São Paulo: Editora Unifesp, 2010.
- APPEL-SILVA, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A teoria da Autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.
- ARAÚJO, Luiz C. G. Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- CADSBY, C. Bram; SONG, Fei; TAPON, Francis. *Sorting and Incentive Effects os Pay por Performance: na experimental investigation*. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 2, p. 387-405, 2007. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634448>
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração geral e pública. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRISPINO, Lígia Velozo. Qual é a diferença entre hard skills e soft skills? *Revista Exame. Caderno Carreira*. Disponível em: <https://exame.com/carreira/qual-e-a-diferenca-entre-hard-skills-e-soft-skills/>. Acesso em 11.01.2021.
- FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 10. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002 (11-34).
- GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008 (265-274).
- TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *RAC*. Curitiba, v. 7, n. 4, p. 35-54, 2003. DOI: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>.
- WEHMEYER, Michael L. *Self-determination and the education of students with mental retardation*. *Education & Training in Mental Retardation Review*, v. 27, n. 4, p. 302-314, 1992. DOI: <https://www.jstor.org/stable/23878861>.
- WELBOURNE, Theresa M.; GOMEZ MEJIA, Luis R. *Gainsharing: a critical review and a future research agenda*. *Journal of Management*, v. 21, n. 3, p. 335-350, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639502100307>.