

**Área:** Estratégia | **Tema:** Gestão Estratégica de Pessoas

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA NA REGIÃO NOROESTE  
DO RS**

**SATISFACTION AT WORK: A CASE STUDY IN A PREFECTURE IN THE NORTHWEST REGION OF  
RS**

Edila Loureiro Pacoff e Nuvea Kuhn

**RESUMO**

Vários fatores estão relacionados à satisfação no ambiente de trabalho, e estes aspectos muitas vezes acabam implicando diretamente no desempenho dos colaboradores e no clima da organização. Em organizações públicas, muitas vezes a retenção do servidor acontece pela estabilidade proporcionada pelo concurso público, e em alguns casos a atenção para o indivíduo quanto aos aspectos motivacionais e sua satisfação é quase nulo. Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a satisfação no ambiente de trabalho dos Agentes Administrativos da Prefeitura Municipal de Santa Rosa (PMSR), município localizado na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa e descritiva. Para a coleta dos dados, foi aplicado um questionário, por meio de uma Escala Likert junto a uma amostra de 76 Agentes Administrativos, os quais foram selecionados por desempenharem suas funções junto ao Palácio 14 de Julho, nas diversas secretarias e setores, dentro de um universo de 287 servidores. Os resultados evidenciaram que a estabilidade no emprego é um dos principais motivos para o ingresso na carreira, que os servidores estão motivados para o trabalho, possuem vigor e energia para realizar suas atividades, sentem alegria enquanto estão no ambiente laboral, estão satisfeitos com o trabalho que desempenham na PMSR, porém apresentam-se insatisfeitos com as condições físicas no ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Clima organizacional; Motivação; Serviço Público.

**ABSTRACT**

Several factors are related to workplace satisfaction, and these aspects often end up directly affecting employee performance and the organization's climate. In public organizations, server retention is often due to the stability provided by the public tender, and in some cases attention to the individual regarding motivational aspects and their satisfaction is almost nil. This research had as general objective to analyze the satisfaction in the work environment of the Administrative Agents of the Santa Rosa City Hall (PMSR), a municipality located in the Northwest Region of the State of Rio Grande do Sul. Regarding the methodological aspects, it is a study case study with a qualitative and descriptive approach. For data collection, a questionnaire was applied through a Likert Scale to a sample of 76 Administrative Agents, who were selected for performing their duties at the 14 de Julho Palace, in the various secretariats and sectors, within a universe of 287 servers. The results showed that job stability is one of the main reasons for career entry, that employees are motivated to work, have vigor and energy to perform their activities, feel joy while in the workplace, are satisfied with work who perform in PMSR, but are dissatisfied with the physical conditions in the workplace.

**Keywords:** Organizational climate; Motivation; Public service.

# SATISFAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA PREFEITURA NA REGIÃO NOROESTE DO RS

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, possuir colaboradores comprometidos e engajados com o trabalho apresenta-se um desafio para as organizações. A gestão pública também se depara com esta perspectiva. Diante da relevância do tema, estas instituições estão voltando seu olhar neste sentido, buscando desenvolver aspectos que atendam às necessidades de seus servidores, visando melhoras nos resultados, tanto dos próprios colaboradores como da própria organização. “Há um esforço muito grande em tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira. Para tanto, o investimento em tornar claros os critérios de ascensão e valorização desse profissional tem sido o grande desafio da administração pública” (DUTRA, 2013, p.67).

No setor público, apesar de a área de Recursos Humanos (RH) não possuir a dinamicidade encontrada nas empresas de iniciativa privada, cuja atuação envolve uma perspectiva estratégica, se percebe nas pessoas o elemento principal para a efetividade das atividades e para a prestação de serviços à sociedade (CARVALHO et al., 2015). O departamento de RH está basicamente direcionado a cumprir a função administrativa, com vistas ao interesse público, uma vez que o ingresso do indivíduo ocorre por meio de concurso público e, geralmente, não existem diretrizes voltadas à ascensão dos cargos, como planos de carreira, nem políticas voltadas ao desenvolvimento profissional do servidor, qualidade de vida no trabalho entre outros fatores. Essa realidade faz com que, muitas vezes, os servidores se sintam desmotivados, exercendo “mecanicamente” suas atividades e se sentindo insatisfeitos, principalmente devido à falta de incentivo, liderança e incentivo à qualificação (BARRETO, 2016).

Um aspecto importante no trabalho é a satisfação quanto ao ambiente laboral, visto que pode refletir em diversas facetas da vida do colaborador, seja no campo pessoal ou profissional. Para Spector (2012, p. 234), a satisfação no trabalho “é uma variável atitudinal que reflete como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho em geral, bem como a vários aspectos específicos do trabalho. É o quanto as pessoas gostam do trabalho delas”. Para Schermerhorn Júnior, Hunt e Osborn (2007, p.93), a satisfação pode ser definida como o que os “indivíduos sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho. É uma atitude, uma resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho”. De acordo com os autores dentre os aspectos relacionados à satisfação, destaca-se o salário, condições de trabalho, qualidade da supervisão, colegas e o trabalho em si. No mais, ressalta-se que a satisfação no trabalho pode ser influenciada “pelo nível de apreço que o empregado julga receber dos que estão à sua volta” (CHAPMAN; WHITE, 2012, s/p), ressaltando-se a consideração e o reconhecimento como aspectos importantes para o colaborador (CHAPMAN, 2016). Ressalta-se que tanto a satisfação como a insatisfação respaldam diretamente no clima da organização, visto que influenciam diretamente no comportamento dos colaboradores, e quando favorável “possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA; 2016, p. 239). No mais, o desempenho do colaborador muitas vezes está relacionado à satisfação que o mesmo tem para com diversos aspectos de seu trabalho, neste sentido suas ações geralmente respaldam no atendimento ao público, por meio da prestação do serviço (MÓL et al., 2010).

Visando analisar as relações no ambiente de trabalho em uma organização pública, este estudo pretende responder ao seguinte problema: os Agentes Administrativos da

Prefeitura de Santa Rosa/RS estão satisfeitos quanto ao seu trabalho?. Para entender esta perspectiva, a pesquisa tem como objetivo geral analisar a satisfação dos Agentes Administrativos da Prefeitura de Santa Rosa/RS no ambiente de trabalho.

Neste sentido, considera-se de fundamental importância para o bom funcionamento do serviço público que os servidores estejam comprometidos e desempenhem suas funções da melhor forma possível, para que ocorra o atendimento das necessidades da coletividade.

A pesquisa justifica-se ao procurar entender os fatores que estimulam o trabalho dos Agentes Administrativos da Prefeitura de Santa Rosa/RS, e pelo ineditismo, pois até o presente momento não há nenhum diagnóstico sobre os temas em questão na PMRS. Para os gestores públicos esse tema apresenta-se como um desafio no que concerne em ajustar adequadamente sua força de trabalho, na busca incessante de equilibrar as expectativas individuais e organizacionais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A Administração de Pessoas surgiu nos Estados Unidos da América (EUA) no ano de 1883, a partir da criação da Comissão do Serviço Público, que possuía a finalidade de proteger o sistema de mérito contra intromissões políticas. Essa administração é a mesma que originou a função de recursos humanos (SANTOS, 2014).

Até meados da década de 1980 no Brasil, a noção de Administração de Pessoas começou a ser substituída pela Administração de Recursos Humanos (ARH). Na gestão pública, esse tipo de departamento tem como função auxiliar no planejamento e na coordenação para fins de identificar o quantitativo de servidores necessários para realizar as atividades da organização pública (SANTOS, 2014). Dutra (2013), acrescenta que a partir de 1990, a gestão de pessoas ganha força na administração pública, especialmente a partir do ano 2000.

Diferentemente das organizações privadas, que realizam processos de recrutamento e seleção para a escolha de seus colaboradores, na gestão pública esse processo se dá por meio de concurso público, neste sentido Coelho (2015, p.63) coloca que “juridicamente, o concurso público é um instrumento que representa o sistema de mérito na seleção de pessoal na administração pública, baseado no ordenamento constitucional [...] para o preenchimento de cargo ou emprego público”. Este deve estar de acordo com os preceitos da Constituição Federal de 1988, tal como disposto em seu Art. 37, “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei” (BRASIL, 1988).

O que se espera de um possível servidor público ao desempenhar determinada função pública deve estar descrito nos editais de concursos públicos, para que os candidatos tenham a real noção de quais as competências o gestor espera dele (MAZZA, 2015). Nesse sentido, Chiavenato (2008, p. 11) retrata que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, depende da forma como elas são tratadas”.

Infelizmente, é corriqueiro encontrar no setor público pessoas desmotivadas, que abrandam as forças da organização. Quase sempre, isso acontece por que os servidores públicos realizam suas atividades com um sentimento de obrigação, pois não há forma de reconhecimentos e faltam condições físicas no ambiente de trabalho. As ferramentas de trabalho são ultrapassadas, softwares antigos e lentos, além disso, a desmotivação ocorre também por conta de processos inadequados e grande quantidade de burocracia nos

procedimentos do serviço público, barrando desta forma, a criatividade destes profissionais (SANTOS, 2007).

Nesse quesito, ressalta-se que na gestão pública, a área de Recursos Humanos (RH) deve “incorporar os valores do mérito e da promoção tendo por base a eficiência do modelo burocrático tradicional, a preocupação com o desempenho dos servidores, indicadores efetivos, [...] a promoção da prestação de serviços centradas no cidadão” (MÓL et al., 2010, p.13).

Tendo isso em vista, é importante gerenciar as pessoas de modo que seja possível reconhecer suas potencialidades e possíveis pontos que possam ser trabalhados e aprimorados, aproveitando-as em setores e funções que estejam de acordo com o que elas podem oferecer de melhor. Certamente, essa prática gerará benefícios tanto para a instituição como para os servidores, provocando-lhes um alto grau de satisfação no trabalho.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Entender o clima organizacional permite auferir como o mesmo afeta o comportamento dos indivíduos no local de trabalho e quais são suas atitudes nesse ambiente (MARTINS, 2008). O clima “constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno” (LUCK, 2017, s/p).

O clima influencia no cotidiano de uma organização, visto que “corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias conjuntas do momento” (LUCK, 2017, s/p).

Um clima favorável no ambiente de trabalho acarreta no desempenho, bem-estar e satisfação profissional dos colaboradores, em contrapartida, quando desfavorável acarreta rotatividade, insatisfação, absenteísmo, conflitos, entre outros aspectos (ALBA, 2017).

Neste sentido, ressalta-se a essencialidade em realizar pesquisas periódicas voltadas ao clima organizacional. Para esse processo são necessários alguns passos: planejamento da pesquisa; organização do questionário e de suas variáveis; execução da coleta; tabulação e análise dos dados; realização de um diagnóstico do clima; comunicação dos resultados; elaboração de um plano de ações, e por fim a realização de um feedback (NACIFE, 2019).

Nacife (2019, s/p) argumenta que a pesquisa permite conhecer “o nível de motivação, liderança, cidadania organizacional, conflitos e percepção dos colaboradores quanto à qualidade da atmosfera psíquica do ambiente interno de trabalho em função dos impactos das ações de gestão”.

No setor público, nota-se que muitas ações vem sendo desenvolvidas voltadas ao desempenho dos servidores públicos, no entanto relacionado ao clima organizacional, poucas práticas vem sendo realizadas. A preocupação com questões relacionadas ao clima organizacional na gestão pública pressupõe melhorar não só o desempenho dos servidores, quanto a própria qualidade de atendimento no serviço prestados à sociedade como um todo (MÓL et al., 2010).

## 2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho pode ser definida por meio do clima alegre no ambiente de trabalho. Relacionamentos saudáveis e favoráveis entre colaboradores no desempenho de suas tarefas direcionam ao comprometimento organizacional, gerando emoções positivas em relação à empresa (SIQUEIRA, 2009).

Na visão de Kotler (1998, p. 53), a “satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado

em relação às expectativas da pessoa”. Siqueira (2008) relaciona a satisfação no trabalho ao quanto uma empresa consegue primar pelo bem-estar e saúde de seus empregados, ou seja, ao quanto consegue cumprir com suas responsabilidades sociais em relação a eles.

Sendo assim, constata-se que a satisfação no trabalho está diretamente ligada às emoções do funcionário, fazendo com que ele apresente atitudes positivas no desempenho do seu trabalho. Logo, a satisfação ou a insatisfação no trabalho pode interferir na saúde do indivíduo e impactar diretamente na vida pessoal e, por consequência, no ambiente de trabalho do mesmo (MARQUEZE; MORENO, 2009).

Entre os principais fatores relacionados à satisfação no trabalho, podem ser considerados principalmente o salário, oportunidades de promoção, benefícios, relação com superiores, relacionamento com colegas, condições laborais, comunicação, segurança e salubridade. No mais, salienta-se que outros aspectos também estão implícitos neste composto, tais como a identificação do colaborador com a tarefa e os desafios pertinentes a seu cargo (SPECTOR, 2012).

A satisfação no trabalho na esfera da Gestão Pública é tida de forma peculiar, pois as relações de trabalho são estatutárias e não contratuais, como na iniciativa privada (MELLO, 2009). Diante disso, Difini (2002) salienta que alguns aspectos, como a falta de servidores especializados, a alta rotatividade, a falta de incentivos para o aperfeiçoamento e a escolha por critérios políticos dos cargos de direção, podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa configura-se como uma pesquisa de natureza descritiva, pois descreve os principais fatores que direcionam a satisfação quanto ao trabalho dos Agentes Administrativos da PMSR. “A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, pretendendo descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987).

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, pois buscou explorar informações subjetivas, considerando as particularidades dos entrevistados em uma análise ampla e não mensurável ou quantificável, “o método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas” (MINAYO, 2008, p. 57).

Em relação aos procedimentos técnicos, caracterizou-se como um estudo de caso, visto que foi realizado um estudo sobre a satisfação com o trabalho, com os Agentes Administrativos da PMSR, no desempenho das suas funções no ambiente de trabalho.

Utiliza-se o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem a política, a ciência política e a pesquisa em administração pública em estudos organizacionais e gerenciais, entre outros, sendo que, de acordo com Yin (2001), esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes. Para Gil (1999), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

De acordo com informações coletadas junto ao Departamento de Recursos Humanos da PMSR, no mês de novembro de 2018, a PMSR contava com um quadro funcional de 1.560 servidores ativos nos regimes jurídicos, estatutário (concurado), celetista (CLT), temporário e cargos em comissão, distribuídos entre dez Secretarias, mais o Gabinete do Prefeito e o Gabinete do Vice-Prefeito.

Destes 1.560 servidores, 134 são Agentes Administrativos, os quais foram selecionados para responder a pesquisa. Escolheram-se somente os profissionais que

desempenham suas atividades junto ao Palácio 14 de Julho, em virtude da similaridade das atividades desenvolvidas.

O universo desta pesquisa foi o Palácio 14 de Julho, que conta com 287 servidores. Participaram desta pesquisa, 76 Agentes Administrativos que desempenham suas funções junto ao Palácio 14 de Julho, sendo que do total convidado a responder o questionário, 69 acessaram e responderam ao mesmo.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, adaptado de Siqueira et al. (2008), contendo questões fechadas. O instrumento foi disponibilizado aos participantes por e-mail. Para a escala de respostas, utilizou-se de uma escala Likert, onde 1 correspondeu a muito insatisfeito; 2 insatisfeito; 3 indiferente; 4 satisfeito, e 5 muito satisfeito.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Quanto ao perfil dos participantes, foi composto por 29% de pessoas do gênero masculino e 71% do gênero feminino. Além disso, do total dos participantes da pesquisa, 5,8% possuem uma faixa etária entre 51 a 60 anos; 18,8% possuem entre 20 a 30 anos; 29% estão na faixa etária entre 41 a 50 anos e 46,4% estão entre a faixa etária de 31 a 40 anos. Levando-se em consideração a faixa etária dos respondentes, 65,2% possuem entre 24 a 40 anos, considerado um público relativamente jovem.

A escolaridade exigida para ingresso no cargo de Agente Administrativo até o mês de abril de 2008 era o primeiro ano do ensino médio. Após esta data, passou-se a exigir o ensino médio completo, conforme a Lei Complementar Nº 40, de 3 de abril de 2008, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Cargos e Carreiras do quadro geral do município de Santa Rosa, que estabelece normas de enquadramento, institui a nova tabela de vencimentos e dá outras providências (PMSR, 2008).

Quanto à escolaridade, 2,9% possui pós-graduação *Strictu Sensu*; 11,6% possui curso superior incompleto; 13% possui ensino médio; 17,4% possui pós-graduação *latu sensu* e 55,1% possui curso superior completo. Tal como pode ser observado, a maioria dos agentes administrativos possui escolaridade acima do mínimo exigido para o cargo, o que evidencia a busca pela qualificação para um melhor desempenho das suas funções e também pelo fato de que a maioria tem a pretensão em realizar outro concurso, os quais possivelmente exigem um grau maior de escolaridade.

Relativo à lotação no local de trabalho, 1,4% dos entrevistados estão lotados na Secretaria de Infraestrutura Rural; 1,4% no Instituto de Previdência dos Servidores; 2,9% na Secretaria de Infraestrutura Urbana; 2,9% na Superintendência Geral de Governança; 7,25% na Secretaria de Desenvolvimento Sustentável; 7,25% na Secretaria de Planejamento Urbano e Habitação; 8,7% na Procuradoria Geral do Município; 10,14% na Secretaria de Desenvolvimento Educacional e 57,97% na Secretaria de Gestão e Fazenda.

A maioria dos Agentes Administrativos, 57,97% estão lotados na Secretaria de Gestão e Fazenda, a qual engloba diversos setores, dentre eles: Departamento de Recursos Humanos (DRH); Folha de Pagamento; Departamento de Compras; Arrecadação; Fiscalização de Tributos; Tesouraria; Contabilidade Centrais e Seccionais Contábeis; Almoxarifado Central e Serviços Auxiliares.

No Brasil, o ingresso no serviço público é marcado pela busca da estabilidade e garantia de previsibilidade diante do ambiente econômico e mercado do emprego (SELIG, 2011). Uma vez que “o trabalho é fonte de satisfação e realização pessoal, uma vez que trabalhar compreende pensar, conviver, desenvolver capacidades, construir a identidade e

obter reconhecimento” (SILVA, 2015, p.132). Desta forma, os participantes foram questionados por quais motivos realizaram o concurso para o cargo. Assim, obteve-se que 7,2% foi devido a remuneração; 13% pela identificação com o cargo e 79,7% pela estabilidade no cargo.

Quando um indivíduo ingressa no serviço público, ele passa por um estágio probatório pelo período de três anos, adquirindo estabilidade após esse tempo (BRASIL, 1998). No que diz respeito ao tempo de serviço na PMSR, pôde-se analisar que 14,5% dos questionados possuem entre três a cinco anos de serviço na Prefeitura; 23,2% até três anos de serviço; 27,5% de cinco a dez anos de serviço e 34,8% possuem acima de 10 anos de tempo de serviço na PMSR. Observa-se que 62,3% possuem acima de cinco anos de serviço, o que demonstra uma equipe com estabilidade no cargo.

Além disso, foram questionados quanto à pretensão em realizar outro concurso público, foram obtidas as seguintes respostas: 5,8% preferiu não responder; 21,7% não pretende fazer outro concurso público e 72,5% pretende realizar outro concurso público.

Analizando que 79,7% fez o concurso pela estabilidade no cargo, ao mesmo tempo em que 72,5% pretende fazer outro concurso, o que apontou que está clara a possibilidade de alta rotatividade no cargo. Ainda, apenas 7,2% fez o concurso pela remuneração, sendo que 75,4% possui curso superior e especialização, podemos observar que os servidores estão buscando se especializar, mesmo que a remuneração e os incentivos previstos no Plano de Cargos seja irrisório, porém, buscam manter-se atualizados e engajados em oferecer o seu melhor para a organização.

## 4.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Diversos são os fatores que podem influenciar no modo de agir dos indivíduos e impactar nos seus resultados de trabalho, entende-se por satisfação no trabalho como “a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza” (ROBBINS, 2002, p. 74).

Uma pesquisa realizada por Mourão, Fernandes, e Ribeiro (2014, p.205), junto a 1.302 colaboradores em dezoito estados brasileiros apontou que as possibilidades de desenvolvimento profissional e a identificação do colaborador para com seu trabalho acabam por impactar diretamente em sua satisfação, “contudo, observa-se que a identificação por afinidade não permaneceu como preditora significativa, portanto, não é qualquer tipo de identificação organizacional que impacta a variável satisfação no trabalho”. No mais, pesquisas apontam que pessoas insatisfeitas tendem a maior absenteísmo e rotatividade em seu ambiente laboral (MACHADO; SILVA, 2014). Neste sentido, Spector (2012, p.262) corrobora que “a insatisfação parece ser uma causa da rotatividade de funcionários e as correlaciona modestamente com o desempenho no trabalho e ligeiramente com o absenteísmo, apesar de não ficar claro se a satisfação é a causa desses dois fatores”.

De acordo com Teixeira e Salomão (2013, p.35), “muito da quase permanente insatisfação da maioria dos servidores públicos brasileiros com, por exemplo, a compensação por seu trabalho é fruto da falta de racionalidade sistêmica na gestão de cargos, salários e carreiras nos diversos níveis de administração pública”.

No quadro 1 é apresentado alguns aspectos relacionados a satisfação no trabalho por parte dos participantes da pesquisa, no que tange ao trabalho em que desempenha; equipe de trabalho; chefia do setor, e atividades que desempenha,

Quadro 1- Aspectos relacionados à satisfação no trabalho

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação quanto ao trabalho que desempenha	0%	2,9%	10,1%	66,7%	20,3%

Satisfação com a equipe de trabalho	0%	5,8%	20,3%	55,1%	18,8%
Satisfação com a chefia do setor	1,4%	10,1%	23,2%	46,4%	18,8%
Realização em relação às atividades que desempenha	1,4%	8,7%	17,4%	56,5%	15,9%

Fonte: Dados da Pesquisa, (2019)

Conforme demonstrado no Quadro 1, verificou-se que em relação à satisfação quanto ao trabalho que desempenha 2,9% dos participantes estão insatisfeitos, 10,1% é indiferente; 20,3% estão muito satisfeitos e 66,7% estão satisfeitos.

Uma equipe de trabalho possui como foco a interação constante entre seus participantes, em prol de atingir um objetivo em comum, influenciando dessa forma diretamente sobre a atuação uns dos outros (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). Quanto à satisfação com a equipe de trabalho, 5,8% estão insatisfeitos; 18,8% estão muito satisfeitos; 20,3% responderam indiferença, e 55,1% estão satisfeitos com a equipe de trabalho.

Em relação à satisfação com a chefia do setor, 1,4% estão muito insatisfeitos; 10,1% estão insatisfeitos; 18,8% estão muito satisfeitos; 23,2% declararam ser indiferentes e 46,4% satisfeitos com a chefia de setor.

Ao ingressar no serviço público, o servidor deve conhecer as especificações do cargo a que se propõe a desempenhar, que se constituem em uma descrição detalhada dos requisitos necessários ao ocupante para poder desempenhar adequadamente o cargo, além das responsabilidades envolvidas e das suas condições de trabalho, incluindo as habilidades, traços pessoais e as características individuais que o trabalhador precisa para alcançar um desempenho satisfatório (PONTES, 2010).

Sendo assim, perguntados sobre a realização em relação às atividades que desempenham, 1,4% estão muito insatisfeitos; 8,7% estão insatisfeitos; 15,9% estão muito satisfeitos; 17,4% consideram-se indiferentes e a maioria, ou seja, 56,5% está satisfeito.

Para Silva (2008), o estudo da motivação humana se relaciona com a busca de explicações do motivo pelo qual as pessoas se comportam e agem de determinada maneira e qual fonte de energia está sendo utilizada. Em contrapartida, “a desmotivação não apenas gera problemas de desempenho e resultados institucionais, mas também provoca danos sérios à saúde dos profissionais” (BASSOTTI; PINTO; SANTOS, 2015, p.23).

A motivação pode ser considerada algo intrínseco, é “o que nos move a agir pode vir de dentro ou de fora, ou mais comumente de uma combinação do impulso interior ou inclinação, por um lado, e de situações externas ou estímulos, por outro” (ADAIR, 2010, p.53). À vista disso, quanto à motivação em demonstrar seu potencial de trabalho na organização, 4,3% consideraram que nunca estão motivados; 7,2% poucas vezes estão motivados; 14,5% sempre estão motivados; 26,1% às vezes estão motivados e 47,8% muitas vezes estão motivados.

Questionados sobre o quanto se sentem motivados para realizar qualquer atividade do seu dia a dia, 4,3% dos participantes responderam que poucas vezes sentem-se motivados; 10,1% sempre estão motivados; 23,2% às vezes estão motivados e 62,3% muitas vezes ou sempre estão motivados a realizar qualquer atividade do dia a dia.

As emoções são episódios que provocam sentimentos nas pessoas, sejam bons ou ruins, desencadeando dessa forma uma ativação no indivíduo e refletindo diretamente em seu aspecto comportamental (MCSHANE; VON GLINOW, 2014). De acordo com Spector (2012, p.262), “as emoções positivas vivenciadas pelos funcionários podem ter efeitos positivos sobre os funcionários e as organizações, ao passo que as emoções negativas podem ter os efeitos opostos”.



Neste sentido, em relação à alegria enquanto estão no ambiente de trabalho, 1,4% dos participantes nunca estão alegres; 2,9% poucas vezes estão alegres; 10,1% sempre estão alegres; 15,9% às vezes estão alegres e 69,6% sempre estão alegres.

Constatou-se que 1,4% dos participantes nunca se sentem desafiados; 2,9% às vezes sentem-se desafiados; 14,5% sempre se sentem desafiados; 26,1% mais ou menos desafiados e 55,1% muitas vezes sentem-se desafiados. Deste modo, a maioria, representada por 69,6%, se sente muito desafiada e extremamente desafiada ao executar atividades diárias pertinentes ao cargo.

Os participantes também foram questionados o quanto considera importante o seu trabalho para a organização. Constatou-se que 2,8% considerou que nunca é importante ou poucas vezes é importante; para 2,9% o seu trabalho às vezes é importante e 94,2% considerou que seu trabalho muitas vezes importante ou sempre é importante para a organização.

No mais, possuir servidores envolvidos, engajados e comprometidos em seu ambiente de trabalho são fatores considerados correlacionais à satisfação no ambiente laboral (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Alguns aspectos que estão relacionados ao engajamento são a absorção e o vigor no desenvolvimento das atividades (SIQUEIRA et al. 2014). Define-se vigor como “sensações de disposição, energia e força enquanto realiza suas tarefas” (SIQUEIRA et al., 2014, p.151).

Em relação ao vigor para realizar as atividades pertinentes ao cargo, constatou-se que 11,6% poucas vezes apresentam força e vigor para realizar suas atividades no trabalho; 33,3% às vezes apresentam força e vigor no desempenho das suas atividades e 55,1% responderam que muitas vezes e/ou sempre apresentam muito vigor e energia para realizar as suas atividades no trabalho.

Diante dos resultados apresentados quanto à energia, força e vigor no trabalho, averiguou-se que os respondentes estão comprometidos com seu trabalho e para com a organização, visto que almejam produzir resultados satisfatórios e se empenham para isso.

Ao considerarmos que apenas 13% dos participantes fizeram o concurso pela identificação com o cargo e que a satisfação varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, que fatores peculiares ao serviço público como a falta de incentivos para o aperfeiçoamento e a escolha por critérios políticos dos cargos de direção, além da proibição de reconhecimento pelo bom desempenho das funções por meio de premiações, diante dos resultados altamente favoráveis à satisfação, evidencia-se que os respondentes, analisou-se que mesmo que estejam no cargo pela estabilidade ou pela remuneração, estão satisfeitos quanto ao trabalho que desempenham, com a equipe e chefia de setor e com as atividades que desempenham.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados apresentados demonstraram que os servidores estão satisfeitos quanto a vários aspectos que permeiam seu trabalho na Prefeitura em questão, principalmente no que tange à realização profissional, no gosto pelo trabalho, e relação com a chefia de setor. Além do mais averiguou-se que além de satisfeitos sentem-se felizes e dispostos em seu ambiente laboral, o que acarreta servidores com maior comprometimento e menor índice de absenteísmo.

No entanto, apesar de não terem sido atraídos pela remuneração, nem pela identificação com o cargo, mas sim pela estabilidade assegurada por meio de ingresso em concurso público após os três anos de estágio probatório, para 79,7% dos respondentes, verificou-se que 72,5% pretende realizar outro concurso público, e que 55,1% possui curso superior completo, escolaridade superior à exigida para o cargo em questão.

Crítérios como a remuneração paga a este cargo, falta de possibilidades de crescimento, falta de incentivos, entre outros aspectos podem estar relacionados a estes dados.

No que tange as limitações do estudo, a área de Recursos Humanos (RH) da Prefeitura não possui dados relativos à rotatividade e ao absenteísmo dos Agentes Administrativos, em virtude disso não se usou desses elementos que poderiam ter subsidiar esta pesquisa.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a realização de um censo que atinja todos os servidores da organização, ressaltando-se que a amostra da presente pesquisada não correspondeu à totalidade dos Agentes Administrativos da Prefeitura Municipal de Santa Rosa.

## 5.1 SUGESTÕES PARA A PREFEITURA

A partir do levantamento feito junto aos Agentes Administrativos, sugere-se ao RH:

- estabelecer políticas de incentivo ao aperfeiçoamento dos servidores, por meio da flexibilização de horário de estudo;
- incentivar a qualificação por meio de adicionais no salário;
- auxiliar no desenvolvimento das competências dos servidores, além do constante aprimoramento do conhecimento, da habilidade e da valorização;
- promover feedbacks constantes entre chefia e equipe;
- alocar os servidores onde possam demonstrar sua total capacidade e aptidão;
- promover abordagem de temáticas adequadas aos interesses dos funcionários, pelo incentivo à expressão de opiniões e pela elaboração de propósitos claramente definidos, que se apresentem como possibilidades;
- realizar pesquisas de clima organizacional com periodicidade.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ALBA, D. **Avaliação do clima organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas)-Universidade do Vale do Taquari , 2017.

BARRETO, E. R. **Os desafios da gestão de pessoas na Administração Pública**, 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,os-desafios-da-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica,56914.html>>. Acesso em: 31 out. 2018.

BASSOTTI, I.M; PINTO, S.S.; SANTOS, T.S. (Org). **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e gestão, 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292p.

CARVALHO, P. A. S. et. al. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso**. XII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

CHAPMAN, G.; WHITE, P. **As cinco linguagens da valorização pessoal no ambiente de trabalho [recurso eletrônico]**. São Paulo: Cristão, 2012.

CHAPMAN, G. **Não aguento meu emprego [recurso eletrônico]:** como viver bem num ambiente de trabalho que faz mal. São Paulo: Mundo Cristão, 2016.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. **Revista Atual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COELHO, F. S. Repensando os concursos públicos no Brasil: subsídios para discussão à luz da gestão de pessoas no setor público. In: BASSOTTI, I.M.; PINTO, S.S.; SANTOS, T.S. (Org). **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e gestão, 2015.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, H.J.; BASSOTTI, I.M.; SANTOS, T.S. (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MACHADO, D. C.; SILVA, A. F. Um indicador de não satisfação no trabalho e a mobilidade do mercado de trabalho: um estudo para homens e mulheres. **Nova Economia**. Belo Horizonte, 2014.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6 ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MARQUEZE, E.C.; MORENO, C.R.C. Satisfação o trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. **Psicologia em Estudo**, v. 14, n. 1, p. 75-82. 2009.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do Comportamento organizacional [recurso eletrônico]: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed, 2008.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

MELLO, C. A. B. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros Editoras, 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MÓL, A. L. R. et al. **Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

- MOURÃO, L.; MONTEIRO, A.C.F.; VIANA, V.R. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**. Porto Alegre. PUCRS. V.45, n. 2, pp. 198-208, abr.-jun. 2014.
- NACIFE, J.M. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: São Paulo, 2010.
- PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA ROSA (PMRS). Lei Complementar Nº 40 de 04 de abril de 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTOS, D. P. dos. **Motivação dos Servidores em uma Prefeitura**. 2007. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/DANILO%20PESSOA%20DOS%20SANTOS.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2018.
- SANTOS, C. S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SCHERMERHORN JÚNIOR, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Bookman, 2 ed. São Paulo, 2007.
- SELIG, G. A. **Cenários instáveis, carreiras estáveis: atravessamento dos discursos contemporâneos nos sentidos da inserção profissional de jovens graduados como servidores públicos federais**. 133f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SILVA, M.C.M.V . Saúde mental do trabalhador: prazer e sofrimento relacionados ao trabalho. BASSOTTI, I.M; PINTO, S.S.; SANTOS, T.S. (Org). **Uma nova gestão é possível**. São Paulo: FUNDAP: Unidade Central de Recursos Humanos da Secretaria de Planejamento e gestão, 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al.(Org). **Medidas do Comportamento organizacional [recurso eletrônico]: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho**. In: CUZ, J. P.; JESUS, S. N.; NUNES, C. (Coord.). Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde, 2009.
- SIQUEIRA, M.M.M. et al. Engajamento no trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Novas medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed, 2014.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.A.; BASTOS, V.B.(Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M.. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

TEIXEIRA, H.J.; SALOMÃO, S.M. Visão sistêmica e gestão de pessoas. In: TEIXEIRA, H.J.; BASSOTTI, I.M.; SNTOS, T.S. (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1 ed. São Paulo: FIA/USP, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.