

## Satisfação do servidor e eficiência na administração pública: Um estudo no município de Nilópolis, localizado no Estado do Rio de Janeiro (RJ)

Public servant satisfaction and efficiency in public administration: A study in the municipality of Nilópolis, located in the state of Rio de Janeiro (RJ)

Recebido: 20/04/2024 | Revisado: 22/04/2024 | Aceitado: 23/04/2024 | Publicado: 27/04/2024

**Leonardo Silva Leal**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6374-518X>  
Universidade Federal Fluminense, Brasil  
E-mail: [leonardoleal@id.uff.br](mailto:leonardoleal@id.uff.br)

**Rômulo Romualdo Costa de Mélo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4053-1240>  
Universidade Federal Fluminense, Brasil  
E-mail: [romulomelo@id.uff.br](mailto:romulomelo@id.uff.br)

**Polyana Teixeira Castro Mélo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5595-0390>  
Universidade Federal Fluminense, Brasil  
E-mail: [polyanamelo@id.uff.br](mailto:polyanamelo@id.uff.br)

### Resumo

A eficiência é um dos princípios constitucionais que norteiam o agir da Administração Pública. Sendo assim, espera-se sempre o melhor desempenho dos servidores no exercício das atribuições estatais, como também o alcance da qualidade, dinamismo e economicidade na prestação do serviço público. O objetivo foi investigar a relação entre a satisfação do servidor público e a eficiência na Administração Pública do município de Nilópolis (RJ), considerando a influência da gestão e liderança de pessoas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, que adotou o método misto de abordagem fundamentada em publicações científicas e nos resultados obtidos através de aplicação de questionário composto por 16 questões para servidores efetivos lotados em uma secretaria municipal, buscou-se identificar se há relação entre a satisfação laboral e o cumprimento do princípio em voga. Os resultados destacam que a satisfação dos servidores impacta significativamente a eficiência administrativa, com as condições de trabalho e as relações interpessoais contribuindo para a eficácia dos serviços prestados. Entretanto, foram também identificados relatos de insatisfação considerável em relação à remuneração, oportunidades de crescimento profissional e reconhecimento no trabalho. Devido à limitação da amostra, recomenda-se cautela ao generalizar os resultados e sugere-se a realização de futuras investigações para explorar mais profundamente outras dimensões de satisfação e insatisfação e sua interação com a eficiência dos serviços públicos.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Liderança; Eficiência; Motivação, Clima Organizacional.

---

### Abstract

Efficiency is one of the constitutional principles that guide the actions of Public Administration. Thus, the best performance from public servants in the exercise of state duties is always expected, as well as achieving quality, dynamism, and cost-effectiveness in public service provision. This study aimed to investigate the relationship between public servant satisfaction and efficiency in the Public Administration of the municipality of Nilópolis (RJ), considering the influence of management and leadership. This descriptive research adopted a mixed-method approach based on scientific publications and the results obtained through the application of a questionnaire comprising 16 questions for permanent employees stationed in a municipal department, aiming to identify if there is a relationship between job satisfaction and the adherence to the principle in question. The results highlight that the satisfaction of the servants significantly impacts administrative efficiency, with working conditions and interpersonal relationships contributing to the effectiveness of the services provided. However, considerable dissatisfaction was also identified concerning remuneration, professional growth opportunities, and recognition at work. Due to the sample limitation, caution is recommended in generalizing the results, and further investigations are suggested to explore more deeply other dimensions of satisfaction and dissatisfaction and their interaction with the efficiency of public services.

**Keywords:** Public Administration; Leadership; Efficiency; Motivation; Organizational Climate.

---

## 1. Introdução

A O propósito fundamental da Administração Pública reside em servir ao interesse público, alinhando-se ao princípio da supremacia deste interesse. Esse princípio enfatiza a priorização das necessidades coletivas em detrimento das individuais, com o objetivo de atender às demandas sociais. Para alcançar tal fim, são fundamentais os princípios administrativos, que orientam a organização e condução dos processos administrativos, facilitando a realização dos interesses de uma sociedade diversificada (Chaves & Albuquerque, 2020). Entre esses princípios, destaca-se o da eficiência, introduzido pela Emenda Constitucional (EC) nº 19/98, representando uma mudança paradigmática do modelo burocrático para o gerencial na administração estatal (Irineu, 2020).

O princípio da eficiência, junto com os demais princípios estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CFB/88), estabelece diretrizes essenciais para a excelência profissional do servidor público. Transformando-o em um elo entre a Administração Pública e a sociedade, a eficiência promove transparência, garante acesso e direitos equitativos e estimula uma gestão mais eficaz. Assim, evidencia-se sua capacidade de agir de forma competente e satisfatória para atender às demandas coletivas (Arend, 2020; Chaves; & Albuquerque; 2020; Irineu, 2020).

A eficiência é vista não só como a execução competente das tarefas administrativas (Chiavenato, 2004), mas também como uma prática que integra economicidade, transparência e moralidade, essenciais para o alcance das metas governamentais. No entanto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a satisfação dos servidores têm se mostrado tão substanciais quanto a eficiência em si, pois afetam diretamente a produtividade e a motivação dos trabalhadores (Amâncio, Mendes, & Martins, 2021)

A QVT nas organizações públicas brasileiras é um fator estratégico para melhorar a eficiência e a eficácia na gestão pública, além de propiciar benefícios para a sociedade e o meio ambiente privado (Cardoso, 2023; Klein *et al.*, 2017). No entanto, também há desafios e limitações para a implantação de programas de qualidade de vida no trabalho no setor público, como a burocracia, a falta de recursos, a resistência à mudança e a ausência de uma cultura organizacional voltada para o bem-estar dos servidores (Klein *et al.*, 2017).

Os fatores de psicologia organizacional são relevantes para a produtividade, eficácia e eficiência no ambiente de trabalho. Esses fatores incluem o planejamento de trabalho, avaliação de desempenho, programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho, processos de treinamento, trabalho em equipe, programas de mudança comportamental, pesquisas de cultura e ambiente organizacional, além de programas de administração de estresse profissional. Esses elementos influenciam diretamente nos resultados alcançados, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e produtivo (Bergue, 2019; Klein *et al.*, 2017).

A satisfação dos servidores é tão importante quanto a estabilidade e a remuneração para atrair e reter talentos no serviço público. É notável que muitas empresas privadas têm se destacado ao oferecer um bom clima organizacional para seus funcionários (Benevenuto *et al.*, 2022). Considerando a demanda por qualidade e melhor utilização dos recursos públicos, é evidente que a Administração Pública precisa direcionar uma atenção maior à satisfação dos seus servidores. Investir nesse aspecto não apenas promove um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, mas também contribui para uma prestação de serviços públicos mais eficiente e de qualidade para a sociedade (Bergue, 2019).

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de identificar os fatores que impactam a satisfação do servidor público e, conseqüentemente, a efetivação do princípio da eficiência na administração pública. Ao compreender esses fatores, será possível propor ideias e mudanças que promovam um ambiente de trabalho mais satisfatório e melhorem o desempenho organizacional, resultando em um serviço público de maior qualidade e eficiência.

Diante desse contexto, o estudo busca responder a seguinte questão norteadora: De que forma a gestão e liderança de pessoas influenciam a relação entre a satisfação do servidor público e a eficiência na Administração Pública do município de

Nilópolis (RJ)? Este trabalho, portanto, teve por objetivo investigar a relação entre a satisfação do servidor público e a eficiência na Administração Pública do município de Nilópolis (RJ), considerando a influência da gestão e liderança de pessoas.

### **1.1 Aspectos Teóricos Conceituais da Eficiência, Satisfação e Motivação do Servidor no Setor Público**

A eficiência é um princípio constitucional essencial na Administração Pública, orientando os atos administrativos a cumprir objetivos e garantir a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 1988; Bergue, 2019). Além disso, a eficiência está intrinsecamente ligada à satisfação e motivação dos servidores públicos, formando uma relação complexa que é vital para a operacionalidade do Estado. Essa interdependência é destacada por Souza (2022), que afirma ser dever de cada agente público realizar suas funções com presteza e eficácia, sempre buscando o melhor desempenho possível. Nesse contexto, a Administração Pública adota práticas como a capacitação contínua de servidores e a melhoria de processos, que são fundamentais para a avaliação da qualidade dos serviços por públicos internos e externos.

Carvalho (2017) descreve a eficiência como a capacidade de produzir resultados de alta qualidade com o mínimo de desperdício. Ele argumenta que uma gestão eficiente é aquela que, além de célere, é capaz de gerar resultados funcionais significativos. Portanto, a eficiência não somente busca a otimização dos recursos, mas também visa o bem-estar dos servidores e dos contribuintes. No mesmo sentido, a satisfação do trabalhador é essencial, conforme explica Robbins (2020), que define a satisfação no trabalho como um sentimento positivo oriundo da avaliação das características do trabalho. Essa satisfação resulta da interação de diversos fatores, incluindo as condições de trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional, impactando diretamente na retenção de talentos e na qualidade dos serviços públicos.

Bergue (2019) aborda a motivação como um fenômeno intrínseco que se sustenta mais por impulsos internos do que por estímulos externos, representando um desafio particular no setor público devido à natureza das relações de trabalho e ao tipo de valor produzido. A compreensão e a promoção da motivação são essenciais para os gestores públicos, que devem inspirar e facilitar esse aspecto entre os servidores. A motivação, juntamente com a satisfação, são elementos indissociáveis na busca por eficiência, onde servidores motivados e satisfeitos tendem a apresentar maior produtividade e comprometimento, contribuindo significativamente para os resultados esperados pela Administração Pública.

Assim, a “eficiência” conecta-se com a ideia de ação para produzir resultados de maneira rápida e precisa, com o intuito determinante de que esses satisfaçam as necessidades da população (Medauar, 2007).

Em síntese, a eficiência no setor público é profundamente interligada à motivação e satisfação dos servidores. Uma abordagem holística que combine eficiência operacional com políticas de suporte ao servidor é fundamental para impulsionar melhorias contínuas no serviço público, garantindo que as necessidades dos funcionários e os objetivos organizacionais sejam simultaneamente atendidos.

### **1.2 Gestão x Liderança: Melhorando a Eficiência na Administração Pública**

A integração entre gestão e liderança se torna um fator determinante para otimizar os recursos e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Dentre as práticas de gestão que podem contribuir para a eficiência na gestão pública, destacam-se a utilização de indicadores de desempenho, a implementação de sistemas de gestão integrados e a adoção de modelos de gestão por resultados (Behn, 2013; Uchoa, 2013).

A utilização de indicadores de desempenho permite avaliar o desempenho da administração pública de forma objetiva, identificando os pontos fortes e facilitando e orientando a tomada de decisão (Uchoa, 2013). Já a implementação de sistemas de gestão integrados permite uma gestão mais eficiente dos recursos, integrando processos e eliminando redundâncias (Araújo *et al.*, 2023). Enquanto que a adoção de modelos de gestão por resultados é um formato em que a administração pública busca implementar uma gestão empreendedora, voltada a atender a população como um cliente e buscando um maior padrão de

eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Behn (2003), a medição de desempenho é essencial para a gestão pública, pois orienta os administradores na tomada de decisões informadas e na alocação eficiente de recursos.

Adicionalmente, a implementação de sistemas de gestão integrados constitui uma estratégia valiosa para aumentar a sinergia entre os diversos processos administrativos. Ao integrar operações que antes eram fragmentadas, estes sistemas reduzem redundâncias e potencializam o uso dos recursos disponíveis, destacando a integração como chave para a modernização e eficiência administrativa (Pascoal & Oliveira, 2019; Pollitt & Bouckaert, 2017).

Por outro lado, a adoção de modelos de gestão por resultados transforma a maneira como a administração pública opera, alinhando os esforços para atender as necessidades da sociedade de forma mais eficaz. Este modelo incentiva uma cultura de responsabilidade e resultado, onde o foco está na entrega de valor à comunidade, considerando os cidadãos como clientes dos serviços públicos, conforme argumenta (Osborne, 2010).

Além das práticas técnicas de gestão, a liderança eficaz desempenha um papel central na promoção da eficiência. A capacidade de liderar equipes e gerenciar pessoas é essencial, pois são os servidores públicos que implementam as políticas e executam os serviços. Como tal, investir no desenvolvimento de lideranças dentro da administração pode potencializar o comprometimento e a produtividade dos funcionários (Bianchi; Quishida & Foroni, 2017; Dias & Borges, 2015)

Por fim, a eficiência na gestão pública não deve ser percebida apenas como um alvo estático, mas como um processo contínuo de aperfeiçoamento e diálogo com a sociedade. A implementação de indicadores de desempenho, sistemas de gestão integrados e modelos orientados por resultados são práticas que, em conjunto com uma liderança efetiva, podem transformar a administração pública, garantindo a alta qualidade dos serviços públicos e uma gestão responsável dos recursos. Assim, é fundamental que a administração esteja comprometida com a inovação contínua e a transparência, visando sempre o melhor para a população.

### **1.3 Liderança e Gestão de Pessoas no Setor Público**

Na administração pública, a liderança se torna um aspecto essencial para assegurar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos à população. As teorias da liderança, como a contingencial e a transformacional, destacam a necessidade de os líderes adaptarem suas abordagens às circunstâncias específicas e inspirarem seus seguidores a comprometerem-se com a missão organizacional (Batista, 2012; Oliveira, 2010). Estas teorias complementam-se com a teoria dos traços e a comportamental, que respectivamente sugerem que certas características podem predestinar indivíduos a serem líderes eficazes e que comportamentos de liderança podem ser desenvolvidos por meio da observação e imitação (Batista, 2012; Oliveira, 2010).

Em contextos variados da administração pública, a aplicação destas teorias de liderança pode ser fundamental. Durante crises, a necessidade de lideranças decisivas que possam implementar ações rápidas é essencial, enquanto em situações rotineiras, modelos de liderança mais colaborativos são preferíveis para promover a participação e o diálogo (Amaral, 2006; Bergue, 2019). Independentemente do contexto, é vital que os líderes desenvolvam habilidades interpessoais robustas e mantenham o foco no bem-estar da população (Motta, 2007).

A gestão de pessoas na administração pública, como extensão da liderança, assegura o alinhamento da equipe com os objetivos da instituição e para motivar os servidores a alcançar a excelência nas suas tarefas diárias (Guimarães, 2000). Esse alinhamento é central para a implementação eficiente de políticas e programas governamentais. O processo de recrutamento e seleção é, portanto, essencial, e deve ser rigoroso para atrair talentos qualificados que estejam comprometidos com os objetivos organizacionais (Secchi, 2009).

Investimentos contínuos em capacitação são necessários para preparar os colaboradores para as complexidades da gestão pública (Amaral, 2006). Adicionalmente, a avaliação de desempenho e os sistemas de remuneração e recompensas desempenham um papel significativo, ajudando a identificar e desenvolver os pontos fortes dos colaboradores e a recompensá-

los de maneira justa, o que, por sua vez, incentiva a motivação e o engajamento contínuo (Oliveira, 2010).

A análise crítica destas práticas sugere que a liderança e gestão de pessoas no setor público são componentes fundamentais para a modernização e eficiência da administração pública brasileira. A liderança eficaz aliada a uma gestão de pessoas estratégica contribui significativamente para a valorização dos servidores e para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Contudo, é necessário um esforço contínuo para adaptar essas teorias e práticas ao contexto cultural e institucional específico do Brasil, garantindo que sejam não apenas aplicadas, mas também adaptadas para refletir as realidades locais e maximizar a eficácia organizacional. A implementação dessas práticas de gestão de pessoas é possibilitada pela garantia que a administração pública não apenas atenda, mas também supere as expectativas da sociedade a que serve.

#### 1.4 Estratégias Para a Eficiência na Administração Pública

A busca contínua por eficiência na administração pública desafia os gestores a implementarem estratégias inovadoras focadas na liderança e gestão de pessoas. Essa eficiência transcende a mera produtividade, atuando como um indicador da qualidade e eficácia com que os serviços são prestados aos cidadãos. Estratégias eficazes incluem a implementação de sistemas de gestão de desempenho bem estruturados, com objetivos claros e acompanhamento contínuo, e *feedbacks* regulares que promovem o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores. Estas metas devem estar alinhadas com os objetivos maiores da organização, criando um sentido de propósito e direcionamento (Bergue, 2019).

Um exemplo prático dessa estratégia é refletido no estudo de Alves *et al.* (2020) examinou a influência de diversos fatores sobre a qualidade de vida e o estresse ocupacional de servidores públicos, assim como a eficiência da Administração Pública. Os resultados mostraram que, embora os servidores encontrem aspectos positivos no ambiente de trabalho, como a carga horária e as relações interpessoais, existem importantes fontes de insatisfação que afetam negativamente sua qualidade de vida e produtividade. Entre esses aspectos negativos, destacam-se a falta de investimentos em qualidade e remuneração, além da presença de assédio moral, que é visto como uma das principais causas de estresse. Há também descontentamento com a gestão, particularmente em termos de participação em decisões e oportunidades de desenvolvimento profissional. Contrapondo, a interação com o público é valorizada positivamente pelos servidores, embora alguns relatem que longas jornadas de trabalho aumentam o estresse e as licenças médicas. A pesquisa sublinha a necessidade urgente de revisões nas políticas de gestão pública para melhorar a satisfação dos servidores e a eficiência dos serviços prestados.

Da mesma forma, Hedler e Castro (2015) investigaram a satisfação dos servidores públicos nos Centros de Referência de Assistência Social (CRAS) em Paranaíba, constatando uma significativa variação nas percepções de satisfação em diferentes aspectos do trabalho. A pesquisa revelou uma particular insatisfação com os salários, onde a média de satisfação foi de apenas 2,7, refletindo descontentamento profundo com a remuneração, especialmente ao se considerar o custo de vida e o esforço despendido pelos servidores.

Em contrapartida, o mesmo estudo indicou uma avaliação mais favorável em relação à chefia, com uma média de satisfação de 5,1. Esse resultado sugere que os servidores valorizam positivamente o relacionamento e a competência gerencial de seus superiores. Contudo, a pesquisa também apontou insatisfações com as políticas de promoção na organização, que se refletiram em uma média de satisfação de apenas 3,4 para esse aspecto, evidenciando uma carência de frequência e clareza nas promoções, bem como a ausência de um plano de carreira estruturado.

Por outra perspectiva, o estudo conduzido por Menezes, Pereira e Pfaltgraff (2023) focou nas condições de trabalho e motivação dos servidores dos CRAS, identificando múltiplos problemas que impactam diretamente a satisfação e motivação dos trabalhadores. Destacou-se a crítica situação das condições físicas e da gestão dos espaços, apontando para uma urgente necessidade de melhorias. Esta situação reflete a falta de atenção às diretrizes de qualidade de vida no trabalho e ergonomia, sublinhando a importância de uma gestão de recursos humanos mais eficaz, que reconheça a importância da capacitação contínua

e implemente políticas de incentivo alinhadas com o desenvolvimento profissional dos servidores.

No estudo de Schlindwein (2020), identifica-se que as práticas de gestão pública, influenciadas por uma abordagem empresarial, têm impactado significativamente a saúde biopsíquica dos servidores, enfatizando um ambiente de trabalho que promove individualismo e deteriora as solidariedades. A autora destaca que doutrina da excelência, defendida pelas gestões contemporâneas, impõe uma coerção sutil que mascara a violência e a dominação no ambiente de trabalho, criando um paradoxo entre a necessidade de colaboração coletiva e a exigência de desempenho individual superior. Este paradoxo não apenas perpetua uma dinâmica de exclusão e assédio, mas também configura um ambiente propício para o desenvolvimento de doenças relacionadas ao trabalho.

Finalmente, no estudo realizado por Duarte, Teixeira e Sousa (2019), a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos na Secretaria de Finanças foi explorada, revelando uma conexão significativa entre a satisfação profunda dos servidores e o desempenho eficaz de suas funções. A pesquisa evidenciou que a grande maioria dos servidores acredita que sua satisfação impacta positivamente nos resultados do trabalho, com alto grau de concordância sobre a influência da satisfação na eficiência individual. Contudo, foram identificadas áreas de preocupação, como a falta de reconhecimento e valorização, além de insatisfações com as oportunidades de crescimento profissional e as condições de trabalho. Esses aspectos são percebidos como limitantes da satisfação geral, sugerindo a necessidade de melhorias nas políticas de gestão de recursos humanos para promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

A partir desses exemplos, percebe-se que, enquanto estratégias para melhorar a eficiência na administração pública são essenciais, elas devem ser implementadas de forma que também considerem o bem-estar dos servidores. Práticas que promovam um ambiente de trabalho justo, motivador e saudável não apenas melhoram a satisfação dos servidores, mas também potencializam a eficácia dos serviços prestados à comunidade. Assim, é imperativo que as administrações públicas revisem e ajustem suas políticas e práticas, garantindo que as estratégias de eficiência sejam holísticas e sustentáveis, alinhando as metas organizacionais com as necessidades e o bem-estar dos servidores.

## 2. Metodologia

Este estudo apresenta uma natureza aplicada, uma vez que gera conhecimentos que contribuem diretamente para a solução de problemas concretos, como exemplificado pela investigação da relação entre a motivação dos servidores públicos e a eficiência dos serviços que eles realizam (Prodanov & Freitas, 2013). Em termos dos objetivos, este trabalho adota uma metodologia descritiva que visa caracterizar o fenômeno estudado, estabelecendo relações entre variáveis específicas. Em relação à abordagem metodológica, a pesquisa emprega um método misto, integrando aspectos qualitativos e quantitativos na análise dos dados, conforme delineado por Creswell (2007).

No tocante aos procedimentos adotados, a fase inicial do estudo consistiu na compreensão dos conceitos de satisfação e eficiência na Administração Pública. Isso foi realizado por meio de um levantamento exploratório e bibliográfico que abrangeu livros, artigos e legislação pertinente, buscando abranger os aspectos teóricos conceituais das variáveis, bem como exemplos práticos que compõem a fundamentação teórica (Gil, 2008). Em etapa subsequente, procedeu-se a um estudo de campo para a coleta de dados primários.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de um questionário aos servidores em uma Secretaria Municipal de Nilópolis-RJ. Este instrumento continha tanto questões de múltipla escolha quanto discursivas. A parte quantitativa do questionário, composta por questões fechadas, permitiu a coleta de dados passíveis de análise estatística, facilitando o entendimento da realidade por meio de um estudo de levantamento em uma amostra representativa dos servidores municipais. Já as questões abertas foram examinadas qualitativamente, aplicando-se o método de análise de conteúdo para extrair as percepções pessoais dos respondentes acerca dos temas investigados. O público-alvo da pesquisa compreendeu servidores

ocupantes de cargos efetivos do município, lotados em uma Secretaria Municipal de Nilópolis-RJ.

A população do estudo compreende 33 trabalhadores, excluindo ocupantes de cargos de confiança não efetivos e terceirizados, dentre os selecionados para o envio do questionário, uma amostragem não probalística de 25 participantes se voluntariaram para o estudo.

O questionário, compreendendo 16 perguntas, foi disponibilizado online na plataforma *Google Forms* no período de 06 a 30 de novembro de 2023. As quatro primeiras perguntas destinaram-se à caracterização do perfil dos participantes. As questões de 05 a 13, por sua vez, adotaram uma escala Likert de cinco pontos para avaliar a percepção dos servidores acerca do ambiente de trabalho e a influência deste na sua satisfação e eficiência laboral.

### **Tabulação e Análise dos Dados**

Os dados coletados através do *Google Forms* foram automaticamente organizados em tabelas, facilitando a gestão das informações obtidas. Para as questões abertas, as respostas foram transcritas e organizadas em documentos do *Microsoft Word*, o que permitiu uma visualização e manejo mais eficazes das respostas discursivas e extensas.

Os dados coletados por meio dos questionários foram inicialmente tabulados em uma planilha do *Microsoft Excel*, estruturados em colunas que correspondem a cada uma das perguntas do questionário, abrangendo questões de 5 a 13, que utilizam a escala *Likert*. Esta escala variou de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", proporcionando uma avaliação quantitativa das percepções dos servidores.

Os dados foram inseridos manualmente no Excel, com cada resposta alinhada sob a questão correspondente, garantindo a integridade e precisão dos dados para análise subsequente.

Após a tabulação, as respostas verbais foram convertidas em uma escala numérica para facilitar a análise quantitativa. A seguinte conversão foi aplicada utilizando a função de mapeamento do Excel:

- "Discordo totalmente" foi mapeado como 1,
- "Discordo parcialmente" como 2,
- "Não concordo, nem discordo" como 3,
- "Concordo parcialmente" como 4,
- "Concordo totalmente" como 5.

A conversão realizada facilitou a transformação de dados qualitativos em quantitativos, tornando-os aptos para análise estatística. Nesta análise, foram computadas as estatísticas descritivas para cada questão através do Excel. Isso englobou o cálculo da média, que representa uma medida central da tendência das respostas; o desvio padrão, que mostra a variação das respostas em torno da média; e a distribuição percentual das respostas, proporcionando uma visão clara do grau de concordância ou discordância com as assertivas propostas.

A interpretação das médias das respostas ajudou a identificar as áreas de maior e menor satisfação entre os servidores, bem como a influência percebida da gestão e liderança sobre a eficiência e satisfação no trabalho. As questões com médias mais altas indicam uma percepção positiva ou concordância com os aspectos abordados, enquanto médias mais baixas destacam potenciais áreas para melhorias na administração pública do município de Nilópolis (RJ).

Essas análises permite uma assimilação sobre as percepções dos servidores e servem como base para recomendações de políticas para melhorar a gestão e eficiência no serviço público, conforme discutido nos resultados e conclusões do estudo.

A análise qualitativa visou compreender em profundidade as nuances e complexidades das experiências e opiniões dos servidores. Este método misto, combinando métodos quantitativos e qualitativos, proporcionou uma compreensão mais

abrangente dos dados, o que foi essencial para a obtenção de uma compreensão relevante e para a formulação de resultados embasados.

### 3. Resultados e Discussão

Esta seção é dedicada aos resultados da análise do impacto da satisfação dos servidores públicos sobre o princípio da eficiência no Município de Nilópolis/RJ. Através da aplicação de questionários junto aos servidores efetivos de um setor de uma Secretaria Municipal, foi possível coletar dados para análises quantitativa e qualitativa, destacando achados relevantes do estudo.

Os dados coletados buscaram refletir as percepções dos servidores quanto às condições de trabalho e às dinâmicas de relacionamento interpessoal no respectivo setor. Foi examinada a necessidade de reavaliação das políticas de remuneração, reconhecimento e promoção por parte dos gestores da Secretaria, bem como a existência de defasagens que pudessem estar afetando o desempenho dos servidores. Investigou-se também a influência do nível de satisfação no trabalho sobre a eficiência individual e sua correlação com a efetivação do princípio da eficiência, previsto constitucionalmente. Além disso, analisou-se se percepções negativas relacionadas ao trabalho impactam a satisfação e, conseqüentemente, a eficiência profissional.

Em relação ao perfil da amostragem, a pesquisa contou com a participação de 25 servidores, representando uma amostra menor que a inicialmente prevista, o que pode ter afetado a diversidade dos dados. No entanto, a amostra conseguiu capturar uma variedade de experiências e perspectivas que são valiosas para o estudo. Os participantes da pesquisa apresentaram uma diversidade em termos de gênero, faixa etária e tempo de serviço, fornecendo um panorama abrangente. A distribuição por gênero mostrou-se equilibrada, com 48% masculino e 52% feminino. A distribuição etária dos participantes revelou uma predominância significativa na faixa dos 40 a 49 anos, que representou 44% dos respondentes, seguida por aqueles entre 30 a 39 anos e 60 anos ou mais, que compuseram, respectivamente, 24% e 20% da amostra. Apenas 12% dos servidores tinham entre 50 a 59 anos, evidenciando uma força de trabalho em grande parte madura e experiente.

Quanto ao tempo de serviço no cargo atual, a experiência dos servidores mostrou-se diversificada. A maioria (36%) possuía entre 6 a 10 anos de serviço, enquanto aqueles com mais de 20 anos de atuação somavam 24%. Os intervalos de 11 a 15 anos e menos de 1 ano de serviço representaram cada um 16% dos participantes, e apenas uma pequena fração (4%) tinha entre 1 a 5 anos ou 16 a 20 anos no cargo, o que indica uma estabilidade na ocupação dos postos atuais.

Além disso, a residência dos servidores refletiu uma proximidade com o local de trabalho, com 64% dos entrevistados morando em Nilópolis, enquanto os 36% restantes eram de outros municípios. Essa distribuição geográfica sugere uma conexão estreita entre o local de moradia e o local de trabalho, o que pode influenciar tanto a logística diária quanto a integração comunitária dos servidores.

Esses dados demográficos e profissionais dos servidores que participaram da pesquisa oferecem um contexto relevante para análise das condições de trabalho e satisfação no serviço público, facilitando um entendimento mais aprofundado sobre como a gestão e liderança influenciam a eficiência e a satisfação no ambiente de trabalho municipal.

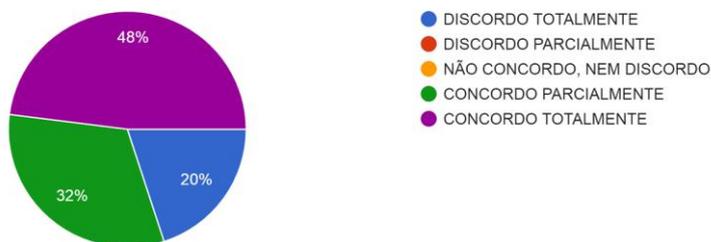
#### 3.1 Análise Quantitativa das Questões com Base na Escala de Likert

Analisando os resultados apresentados no **Gráfico 1** em relação à percepção dos servidores públicos sobre a interferência do nível de satisfação no resultado de seu trabalho, observa-se que 48% dos respondentes concordam totalmente e 32% concordam parcialmente, resultando em uma maioria de 80% que percebe uma relação positiva entre satisfação e desempenho. Em contraste, apenas 20% discordam, seja total ou parcialmente, da afirmação. Esses dados, juntamente com a média das respostas para a **Questão 5** (3,88), reforçam a perspectiva de que a satisfação do servidor público é um fator determinante na eficiência e qualidade do serviço prestado.

**Gráfico 1** - Interferência da Satisfação no Desempenho do Trabalho.

5 - EM SUA OPINIÃO, O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO INTERFERE NO RESULTADO DO SEU TRABALHO?

25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A eficiência, como princípio constitucional na Administração Pública, é destacada pelos resultados, enfatizando a importância da satisfação e motivação dos servidores. A correlação entre eficiência operacional e satisfação do servidor é reiterada em estudos como os de Alves *et al.* (2020), que indicam a influência de fatores como ambiente de trabalho, investimentos em qualidade, remuneração e assédio moral na qualidade de vida e produtividade dos servidores. Isso é corroborado pelos resultados do **Gráfico 1**, evidenciando que a satisfação dos servidores é essencial para a eficácia dos serviços públicos.

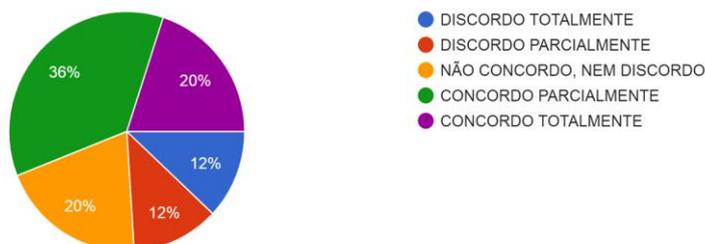
Da mesma forma, as pesquisas de Hedler e Castro (2015) e Menezes Pereira e Pfaltgraff (2023) destacam a insatisfação com salários e condições de trabalho, apontando que os aspectos negativos da satisfação no trabalho precisam ser abordados para aprimorar a eficiência.

O **Gráfico 2** reflete as respostas à **Questão 6**, onde a média das respostas foi 3,40, indicando que muitos servidores já se sentiram insatisfeitos no ambiente de trabalho, o que impactou sua capacidade de executar todas as suas tarefas eficientemente. O gráfico mostra que 36% concordam totalmente e 20% concordam parcialmente que a insatisfação afeta a execução das tarefas, totalizando 56% dos respondentes. Por outro lado, 32% discordam, em algum nível, dessa associação. Este resultado sublinha a importância de um ambiente de trabalho positivo para garantir a execução completa das responsabilidades laborais.

**Gráfico 2** - Insatisfação no Trabalho e o Impacto na Execução de Tarefas.

6 - EM SUA PERCEPÇÃO, ALGUMA VEZ SE SENTIU INSATISFEITO NO AMBIENTE DE TRABALHO E NÃO CONSEGUIU EXECUTAR TODAS AS SUAS TAREFAS DO DIA?

25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Com base nos resultados, a eficiência na Administração Pública é associada não só à otimização dos recursos mas também ao bem-estar e à satisfação dos servidores. A insatisfação pode representar uma barreira significativa à produtividade e

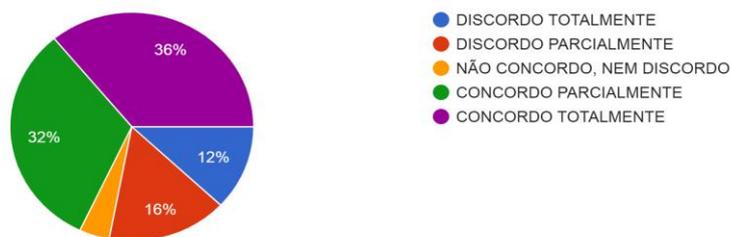
ao cumprimento eficaz das responsabilidades laborais (Carvalho, 2017; Robbins, 2020). () realça que a satisfação no trabalho é um sentimento positivo que influencia diretamente a qualidade dos serviços públicos. Assim, a insatisfação pode ser uma barreira significativa à produtividade e ao cumprimento eficaz das responsabilidades laborais.

Os estudos de Alves *et al.* (2020) e Hedler e Castro (2015) corroboram a ideia de que um ambiente de trabalho insatisfatório, que inclua aspectos negativos como remuneração inadequada e falta de investimento em qualidade, pode levar a um menor desempenho e até à ocorrência de estresse ocupacional. Estes resultados destacam a necessidade urgente de revisões nas políticas de gestão pública para melhorar a satisfação dos servidores e, por conseguinte, a eficiência dos serviços prestados.

A média de 3,16 na **Questão 7** reflete uma percepção moderada de reconhecimento e valorização entre os servidores na secretaria onde estão lotados, conforme indicado no **Gráfico 3**. Observa-se que 48% dos servidores, somando aqueles que concordam totalmente e parcialmente, sentem-se reconhecidos e valorizados. No entanto, uma parcela significativa de 52% expressa alguma forma de discordância ou neutralidade quanto a sentir-se reconhecido e valorizado.

**Gráfico 3 - Reconhecimento e Valorização no Trabalho.**

7 - VOCÊ SE SENTE RECONHECIDO E VALORIZADO PELO TRABALHO QUE REALIZA COMO SERVIDOR PÚBLICO NA SECRETARIA QUE ESTÁ LOTADO ?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

O aporte teórico destaca que a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública estão fortemente associadas à satisfação e à motivação dos servidores (Brasil 1988; Bergue 2019). Esta interconexão enfatiza que não apenas as habilidades técnicas e a capacidade de trabalho são essenciais, mas também o reconhecimento do valor humano e profissional dos servidores públicos. Portanto, a percepção moderada de valorização pode impactar negativamente a motivação e, por extensão, a eficiência do serviço público.

A liderança eficaz é apontada como fundamental para o engajamento e a produtividade dos servidores (Bianchi; Quishida & Feroni 2017; Dias & Borges 2015), ressaltando a necessidade de líderes no setor público que sejam capazes de reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores, conforme teorias de liderança como a transformacional e a contingencial (Batista 2012; Oliveira 2010). Além disso, a gestão de pessoas na administração pública deve assegurar que os esforços dos servidores sejam reconhecidos adequadamente, contribuindo assim para a motivação e o alinhamento com os objetivos organizacionais (Guimarães 2000; Secchi 2009).

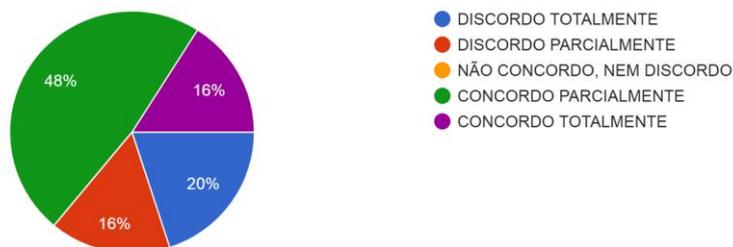
O estudo realizado por Duarte, Teixeira & Sousa (2019) destaca uma conexão significativa entre a satisfação e o desempenho eficaz dos servidores, apontando para o reconhecimento e valorização como aspectos fundamentais para a satisfação profunda. A pesquisa indica que a falta desses elementos pode limitar a satisfação geral e sugere a necessidade de políticas de gestão de recursos humanos que fomentem um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

A média de 2,88 na **Questão 8** reflete uma avaliação mista das condições de trabalho pelos servidores, indicando que há aspectos satisfatórios, mas também uma necessidade significativa de melhorias em relação aos materiais e equipamentos

disponibilizados, conforme é demonstrado pelo **Gráfico 4**. Observa-se que 64% dos participantes, combinando os que concordam parcialmente e totalmente, sentem que suas necessidades em termos de condições de trabalho são atendidas de forma suficiente, enquanto 36% expressam algum nível de insatisfação.

**Gráfico 4 - Condições Físicas do Trabalho.**

8 - AS CONDIÇÕES DE TRABALHO OFERECIDAS PARA A EQUIPE, COMO MATERIAIS E EQUIPAMENTOS, SATISFAZEM SUAS NECESSIDADES?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

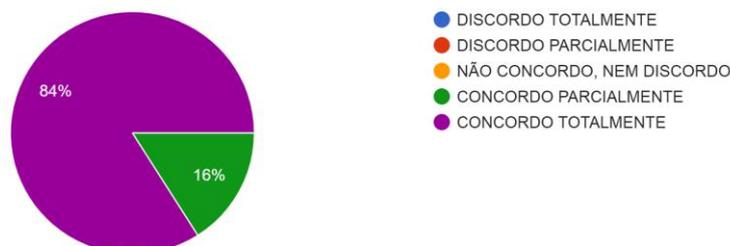
A literatura sugere que a eficiência no setor público está intimamente ligada à satisfação e motivação dos servidores, e que a capacidade de realizar suas funções com eficácia depende em grande medida das condições de trabalho oferecidas. Condições de trabalho adequadas são essenciais para a retenção de talentos e a garantia da qualidade dos serviços públicos. Os estudos, como os de Alves *et al.* (2020) e Menezes Pereira e Pfaltgraff (2023), enfatizam a importância da satisfação dos servidores com o ambiente físico e as ferramentas disponíveis para executar suas funções. Isso inclui não apenas as condições ergonômicas, mas também a qualidade e adequação dos materiais e equipamentos, impactando diretamente a saúde, o bem-estar e a produtividade dos trabalhadores.

A pesquisa de Schlindwein (2020) indica que práticas de gestão que visam a excelência podem, inadvertidamente, criar condições de trabalho adversas que promovem o individualismo e afetam a saúde dos servidores. Portanto, é importante que as políticas de gestão pública sejam abrangentes e que estratégias de eficiência considerem o bem-estar dos servidores para promover um ambiente de trabalho justo, motivador e produtivo.

A média de 4,16 na **Questão 9** apresenta um panorama bastante positivo quanto ao relacionamento interpessoal entre os servidores, conforme demonstrado no **Gráfico 5**. A maioria dos servidores se sente bem relacionada com seus colegas de trabalho, sugerindo um clima colaborativo e de suporte mútuo na equipe.

**Gráfico 5 - Relacionamento Interpessoal.**

9 - VOCÊ POSSUI UM BOM RELACIONAMENTO COM SEUS COLEGAS DE TRABALHO?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

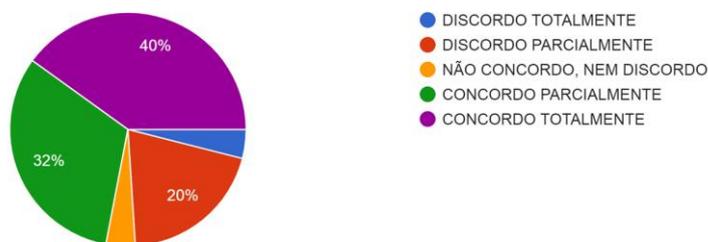
Os resultados ressaltam a importância das relações interpessoais nas instituições públicas e como uma liderança eficaz e uma gestão de pessoas adequadas são fundamentais para a eficiência e eficácia dos serviços prestados à população (Bergue, 2019; Batista 2012). Isso é corroborado por estudos que destacam a influência positiva do relacionamento entre colegas na qualidade de vida e no estresse ocupacional dos servidores (Alves *et al.* 2020). Relações de trabalho saudáveis são uma componente-chave para a satisfação e motivação dos servidores, levando a um maior comprometimento e produtividade.

Além disso, o referencial teórico aponta que o ambiente de trabalho deve promover a colaboração coletiva em vez de fomentar o individualismo, o que pode ser prejudicial à saúde biopsíquica dos servidores e à dinâmica da equipe (Schlindwein, 2020). As práticas de gestão que incentivam um ambiente de trabalho justo e motivador não apenas melhoram a satisfação dos servidores, mas também potencializam a eficácia dos serviços prestados à comunidade.

A média de 3,32 para a questão 10 indica uma visão diversificada dos servidores em relação à tranquilidade e à distribuição de carga de trabalho, com um saldo mais positivo, já que 40% dos respondentes concordam totalmente e 32% concordam parcialmente com a afirmativa. Isso sugere que uma parte significativa dos funcionários sente que tem condições adequadas para realizar suas tarefas de maneira tranquila e que a carga de trabalho é distribuída de maneira equitativa, como ilustrado no **Gráfico 6**.

**Gráfico 6** - Tranquilidade na Execução das Tarefas e Distribuição Equitativa de Carga de Trabalho.

10 - OS FUNCIONÁRIOS DO SEU SETOR TÊM TRANQUILIDADE PARA EXECUTAR SUAS TAREFAS DENTRO DE UM RITMO NORMAL, COM DISTRIBUI...A DE CARGA DE TRABALHO ENTRE OS COLEGAS?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

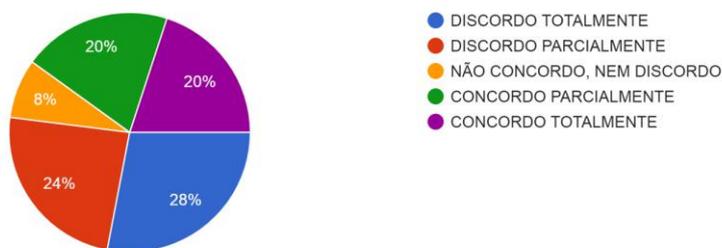
Os resultados enfatizam a eficiência como um princípio orientador essencial para a Administração Pública, ligada intrinsecamente à satisfação e motivação dos servidores públicos (Brasil 1988; Bergue 2019). Isso ressalta a importância de práticas de gestão que não só buscam otimizar recursos, mas também visam ao bem-estar dos servidores (Carvalho, 2017; Robbins, 2020). Uma carga de trabalho bem distribuída e uma gestão de tempo eficaz são fundamentais para manter os servidores motivados e satisfeitos, o que, por sua vez, contribui para a produtividade e o comprometimento com os resultados esperados pela Administração Pública.

A liderança e gestão de pessoas na Administração Pública têm um papel central na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, sendo essencial o desenvolvimento de líderes capazes de inspirar e motivar os servidores, alinhando a equipe aos objetivos organizacionais e promovendo a excelência nas tarefas diárias (Guimarães, 2000). Líderes eficazes são importantes para assegurar que a distribuição de carga de trabalho seja justa e equitativa, facilitando assim a realização das tarefas sem sobrecarga.

A pesquisa de Duarte, Teixeira e Sousa (2019) revelou que os servidores acreditam que a satisfação no trabalho impacta positivamente nos resultados, mas identificou também preocupações com a falta de reconhecimento e condições de trabalho. Isso sugere que, mesmo em um contexto onde os relacionamentos interpessoais são fortes, aspectos como a distribuição equitativa de carga de trabalho continuam sendo uma área para melhorias na gestão de recursos humanos.

A **Questão 11**, que aborda a percepção dos servidores sobre as oportunidades de crescimento e aprendizado no ambiente de trabalho, recebeu uma média de 3,16. Essa média aponta para uma avaliação moderadamente positiva, com 28% dos participantes concordando totalmente e 24% concordando parcialmente que essas oportunidades existem, conforme evidenciado no **Gráfico 7**.

**Gráfico 7 - Oportunidade de Crescimento e Aprendizado no Trabalho**  
11 - HÁ OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E APRENDIZADO DENTRO DO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados reforçam a importância da eficiência na Administração Pública, que deve estar alinhada com a satisfação e a motivação dos servidores públicos, criando um ambiente propício ao desenvolvimento profissional contínuo e à realização das funções com presteza e eficácia (Souza, 2022; Carvalho, 2017). A eficiência não está restrita apenas à otimização de recursos, mas também se estende ao bem-estar dos servidores, com a capacitação contínua sendo uma prática fundamental neste contexto (Bergue, 2019).

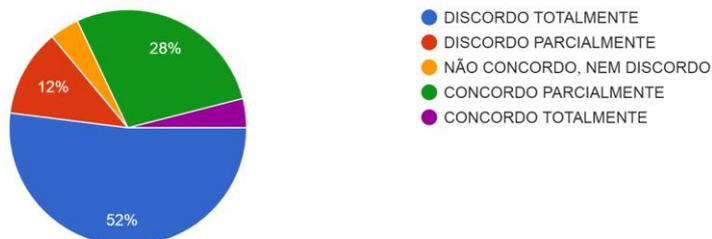
A liderança efetiva, que inclui o desenvolvimento de estratégias de gestão de pessoas e a implementação de modelos de gestão por resultados, é essencial para proporcionar esse crescimento e aprendizado (Behn, 2013; Uchoa, 2013). Além disso, as práticas que incentivam a motivação, como a avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, são significativas para promover a satisfação no trabalho, o que consequentemente pode impactar a percepção de oportunidades de crescimento profissional (Oliveira, 2010).

Os estudos citados indicam que a satisfação com aspectos como reconhecimento, valorização e condições de trabalho pode ser um fator limitante da percepção geral de satisfação (Duarte Teixeira & Sousa, 2019). Isso sugere a necessidade de melhorias contínuas nas políticas de gestão de recursos humanos para criar um ambiente de trabalho mais motivador e que favoreça o desenvolvimento profissional.

A média de 2,84 para a **Questão 12** reflete a percepção dos servidores de que há uma discrepância entre a remuneração e as responsabilidades de suas funções. Com 52% dos respondentes discordando total ou parcialmente que seu salário é compatível com as atribuições que exercem, é indicado um descontentamento significativo que pode impactar a motivação e satisfação no trabalho, conforme demonstrado no **Gráfico 8**.

**Gráfico 8 - Salário Compatível com as Atribuições.**

12 - VOCÊ CONSIDERA SEU SALÁRIO COMPATÍVEL COM AS ATRIBUIÇÕES QUE VOCÊ EXERCE?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

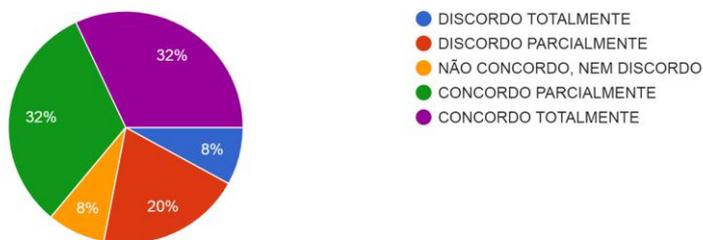
A fundamentação teórica estabelece que a eficiência é profundamente ligada à satisfação e motivação dos servidores, e que a remuneração justa é um fator fundamental na avaliação positiva das características do trabalho por parte dos servidores (Carvalho, 2017; Robbins, 2020). A percepção de uma remuneração inadequada pode resultar em uma diminuição da produtividade e comprometimento, o que consequentemente afeta os resultados esperados pela sociedade (Bergue, 2019).

A literatura também ressalta a importância da valorização do servidor, que inclui não apenas o reconhecimento e as condições de trabalho, mas também uma remuneração compatível com o esforço e as responsabilidades assumidas (Duarte Teixeira & Sousa, 2019; Hedler & Castro, 2015). Esse reconhecimento financeiro é parte integrante das estratégias eficazes para melhorar a eficiência na administração pública, promovendo um ambiente de trabalho justo e motivador que potencialize a eficácia dos serviços prestados à comunidade.

Finalmente, a média de 4,04 na **Questão 13** sinaliza um entendimento geral entre os servidores de que a eficiência individual está positivamente ligada à satisfação no trabalho. Este consenso reflete a percepção de que os servidores, quando satisfeitos, acreditam que podem produzir resultados de alta qualidade com eficácia e menos desperdício, alinhando-se com o conceito de eficiência descrito por Carvalho (2017). O **Gráfico 9** ilustra esse entendimento entre os servidores, onde a maior parte concorda total ou parcialmente com a declaração.

**Gráfico 9 - Influência da Satisfação no Alcance da Eficiência Individual.**

13 - A EFICIÊNCIA PODE SER DESCRITA COMO O ATO DE PRODUZIR COM QUALIDADE E COM MENOS GASTOS. SENDO ASSIM, UMA ATUAÇÃO EFI... NO ALCANCE DA SUA EFICIÊNCIA INDIVIDUAL?  
25 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados enfatizam a eficiência como um princípio constitucional orientador dos atos administrativos e a satisfação do servidor como um sentimento positivo que resulta da interação de fatores como condições de trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional (Brasil 1988; Bergue 2019; Souza 2022)

A análise crítica destas práticas indica que políticas de gestão pública que promovem um ambiente de trabalho justo,

motivador e saudável, melhoram não só a satisfação dos servidores, mas também potencializam a eficácia dos serviços prestados à comunidade (Schlindwein, 2020; Duarte Teixeira e Sousa, 2019). Assim, é crucial que as administrações públicas considerem o bem-estar dos servidores em suas estratégias de eficiência, garantindo que tais estratégias sejam holísticas e sustentáveis e alinhem as metas organizacionais com as necessidades e o bem-estar dos servidores públicos.

Com base nos resultados obtidos na pesquisa conduzida no Município de Nilópolis/RJ, a discussão foca-se na relevância das condições de trabalho, remuneração, reconhecimento e a dinâmica interpessoal na eficiência administrativa, elementos fundamentais também destacados no aporte teórico. Observou-se uma correlação entre a satisfação dos servidores públicos e a eficiência das suas atividades, o que está alinhado com a literatura que considera a eficiência não apenas uma meta administrativa, mas um processo contínuo que engloba a qualidade de vida e a valorização do servidor.

### 3.2 Análise Qualitativa das Questões Abertas

#### Questão 14: Situações de Insatisfação no Trabalho

Na primeira questão aberta, explorou-se a experiência pessoal dos entrevistados relacionada à satisfação no trabalho. Os servidores relataram uma variedade de situações de insatisfação que abrangem desde a falta de reconhecimento até disparidades salariais e problemas estruturais. Estes relatos destacam problemas sistêmicos que podem afetar profundamente a motivação e a eficácia operacional dentro do ambiente de trabalho.

Diversos respondentes expressaram frustrações específicas relacionadas ao reconhecimento e à equidade no tratamento. Um participante compartilhou uma experiência comum entre os servidores: *"Trabalhar além do meu horário e não receber horas extras por isso, quando alguns funcionários recebem horas extras sem ficar depois do horário"* (E3). Esta fala destaca não apenas a questão da compensação, mas também a percepção de injustiça que pode corroer a moral no local de trabalho.

Outro ponto crítico relatado foi a atribuição inadequada do reconhecimento, como expresso por E4: *"não reconhecido do trabalho executado e/ou atribuí-lo a outro"*. Este tipo de experiência reflete problemas no gerenciamento do reconhecimento e valorização dos esforços individuais, o que é necessário para a satisfação no emprego.

Problemas de gestão e tratamento desigual foram também ilustrados na resposta de E12, que observou: *"Já presenciei situações de depreciação, desvalorização, vaidades por parte da chefia e mal gerenciamento de seus funcionários, atribuindo uma carga maior em funcionários sem padrinho político"*. Essa citação sublinha como a gestão pode impactar negativamente a percepção de justiça e respeito dentro do ambiente de trabalho.

Além disso, E20 destacou uma dimensão política das relações no trabalho que agrava a insatisfação: *"Mudança de governo, os profissionais são tratados como inimigos pelos que estão assumindo a gestão"*. Este comentário aponta para a instabilidade e a incerteza que frequentemente acompanham as transições de liderança, afetando a confiança dos servidores na gestão.

Essas falas, em conjunto, indicam uma necessidade crítica de abordar questões de equidade, reconhecimento e estabilidade no ambiente de trabalho para melhorar a satisfação e retenção de funcionários no setor público. A percepção de injustiça e má gestão mencionada pelos entrevistados pode corroer significativamente a confiança e a satisfação no ambiente de trabalho, sugerindo uma área vital para intervenções e melhorias por parte da administração pública.

Os servidores expressaram insatisfação em relação ao reconhecimento e equidade, destacando a falta de reconhecimento e disparidades salariais. Bergue (2019) sugere que a eficiência no setor público está profundamente interligada à motivação e satisfação dos servidores, uma relação que é elementar para a operacionalidade do estado. Por exemplo, a experiência compartilhada pelo entrevistado E3 sobre o não recebimento de horas extras evidencia uma desconexão entre o esforço do servidor e o reconhecimento por parte da administração, um fator que Carvalho (2017) identifica como prejudicial à eficiência, pois mina a moral e a motivação.

A citação de E12 sobre o tratamento desigual e a má gestão por parte dos líderes ressoa com os argumentos de Robbins (2020), que relaciona diretamente a satisfação no trabalho com a percepção de justiça e adequadas condições de trabalho. Essas narrativas sublinham a necessidade de políticas de gestão que promovam equidade e reconhecimento, como parte essencial da eficiência administrativa.

### **Questão 15: Iniciativas para Gerar Satisfação**

Na segunda questão aberta, os entrevistados foram convidados a sugerir iniciativas que poderiam ser implementadas pelos líderes para aumentar a satisfação e melhorar os resultados no trabalho. As respostas revelam um forte desejo por melhorias que englobam desde a reestruturação salarial até a promoção de uma liderança mais empática e envolvida.

Um dos temas recorrentes nas respostas foi a necessidade de uma estrutura de remuneração mais justa e motivadora. Por exemplo, um entrevistado propôs uma estratégia integrada para a motivação dos funcionários: "*Implementar plano de cargos e salários, realizar reuniões mensais ou quinzenais com os funcionários, colocar metas e bonificações para quem atingir as metas*". (E1). Essa sugestão destaca o valor percebido em vincular a remuneração ao desempenho, um ponto também enfatizado por outro participante que sugeriu: "*Uma estrutura de cargos e salários somada a uma bonificação por especialização*". (E6).

Além da remuneração, a necessidade de uma liderança que demonstre empatia e compreensão pelas dificuldades enfrentadas pelos servidores foi outro ponto frequentemente citado. Um entrevistado expressou a importância de reconhecer o esforço dos servidores e valorizar seu trabalho de maneira justa: "*Um pouco de empatia, mostrar liderança se propondo a se colocar no lugar do servidor para perceber o quanto é complexo e sacrificante ter que fazer um trabalho de qualidade e excelência, buscando valorizar e remunerar de forma justa*". (E13).

Essas sugestões refletem um anseio claro por mudanças que não apenas melhorem as condições materiais de trabalho, mas também cultivem um ambiente de trabalho mais humano e apreciativo. Ao valorizar as contribuições dos servidores e reconhecer suas necessidades e desafios, os líderes podem significativamente aumentar a satisfação no trabalho e impulsionar a produtividade e eficiência.

Através dessas respostas, fica evidente que a melhoria da satisfação no trabalho passa por uma combinação de ajustes salariais, reconhecimento das contribuições individuais e um estilo de liderança que seja tanto inspirador quanto empático. Implementar essas mudanças pode ser fundamental para criar um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo, alinhado com as expectativas dos servidores e as necessidades da administração pública.

As sugestões dos entrevistados para melhorar a satisfação no trabalho, como a implementação de planos de cargos e salários (E1 e E6) e a necessidade de liderança mais empática (E13), destacam a importância de uma abordagem holística que combine práticas de gestão eficientes com um suporte robusto ao servidor. Essas recomendações estão em consonância com Behn (2013) e Uchoa (2013), que enfatizam a importância de sistemas de gestão integrados e indicadores de desempenho para otimizar recursos e melhorar a qualidade dos serviços públicos. O chamado por mais empatia e liderança visível e engajada reflete a teoria de liderança transformacional que enfatiza a capacidade dos líderes de inspirar e motivar seus seguidores, conforme discutido por Batista (2012) e Oliveira (2010).

### **Questão 16: Compatibilidade de Aptidões e Interesses**

A última questão aberta investigou a percepção dos servidores sobre a compatibilidade entre suas habilidades e o setor em que estão alocados. Embora a maioria dos entrevistados tenha afirmado sentir que suas aptidões e interesses estão bem alinhados com seus setores de trabalho, alguns expressaram frustrações relacionadas à subutilização de suas capacidades e à falta de oportunidades para avançar em suas carreiras.

A sensação de estar adequadamente posicionado, mas subutilizado, foi um tema recorrente. Um entrevistado expressou

essa preocupação, destacando a dinâmica de favoritismo no local de trabalho: "[...] Posso oferecer mais, porém, infelizmente, dentro do órgão público só são valorizados os 'peixes' e colocados em cargos de funções importantes e na maioria das vezes essas pessoas não sabem exercer a função ao qual foram designadas". (E1). Esta fala sugere uma percepção de injustiça na atribuição de responsabilidades e reconhecimento, o que pode levar à desmotivação.

Outro servidor compartilhou sentimentos semelhantes sobre a capacidade de contribuir mais significativamente: "Considero que sim, embora sinta que tenho muito mais a oferecer". (E9). Este comentário reflete uma disposição para assumir desafios maiores e uma frustração com a falta de oportunidades para fazê-lo.

Além disso, a importância do desenvolvimento profissional e do compromisso foi sublinhada por outro participante, que valoriza a educação contínua como parte de sua trajetória profissional: "Penso que sim, pois busquei me qualificar e especializar para o trabalho que escolhi. Sei que ainda tenho muito o que aprender, mas ter comprometimento e assiduidade já é um bom começo". (E12). Esta fala ressalta a proatividade do servidor em buscar alinhamento entre suas aptidões e o papel que desempenha, apesar das limitações percebidas dentro da organização.

Essas respostas indicam que, embora muitos servidores se sintam compatíveis com seus cargos atuais, existe uma clara necessidade de uma gestão de talentos mais eficaz e estratégica. Implementar políticas que melhor reconheçam e utilizem as capacidades dos servidores não apenas aumentará a satisfação no trabalho, mas também pode levar a uma maior eficácia operacional e a um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. A adoção de um conjunto de práticas mais meritocrática e inclusiva na alocação de responsabilidades e oportunidades de avanço poderia potencialmente transformar a eficácia com que a administração pública atende tanto aos seus funcionários quanto à comunidade a que serve.

Portanto, é evidente que há uma relação direta entre satisfação no trabalho e eficiência operacional, onde sentimentos negativos relativos ao reconhecimento no cargo e inadequações salariais podem diminuir significativamente a satisfação geral. Sendo assim, torna-se imperativa uma reavaliação das políticas de remuneração e de reconhecimento dos servidores públicos da Prefeitura de Nilópolis/RJ. Esta reavaliação deve buscar alinhar as práticas de gestão com as necessidades e expectativas dos servidores para fomentar um ambiente de trabalho mais justo e motivador.

As respostas às questões abertas revelaram desafios significativos na gestão de recursos humanos dentro da administração pública, destacando a necessidade urgente de implementar políticas que promovam equidade, reconhecimento, desenvolvimento profissional e liderança eficaz. Essas mudanças são essenciais para melhorar tanto a satisfação quanto a eficiência operacional. A análise qualitativa sugere que melhorias nessas áreas podem resultar em um aumento significativo na motivação e no comprometimento dos servidores, o que está diretamente alinhado com os objetivos de eficiência e eficácia na administração pública.

As respostas a esta questão destacam a compatibilidade entre as habilidades dos servidores e as atribuições de seus cargos como indispensável para a eficiência operacional. No entanto, a frustração sobre a subutilização de capacidades (E1 e E9) sugere uma lacuna nas práticas de gestão de talentos. Como mencionado por Guimarães (2000), a gestão eficaz de pessoas deve garantir o alinhamento entre os talentos dos servidores e os objetivos da instituição, uma estratégia que também maximiza a satisfação e produtividade.

A análise qualitativa dos resultados à luz do referencial teórico destaca a necessidade de práticas de gestão que não apenas atendam aos requisitos operacionais, mas que também promovam um ambiente de trabalho justo e motivador. A implementação de tais práticas pode ajudar a garantir que a administração pública não apenas atenda, mas supere as expectativas da comunidade que serve, alinhando os objetivos organizacionais com as necessidades e bem-estar dos servidores. As sugestões dos entrevistados para melhorias práticas indicam um caminho claro para a modernização das políticas de gestão de recursos humanos, essencial para a eficácia organizacional e satisfação no setor público.

#### 4. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo identificar e analisar o impacto da satisfação do servidor público do município de Nilópolis/RJ sobre a efetivação do princípio da eficiência. Foi constatado que a satisfação dos servidores exerce uma influência significativa na eficiência administrativa, evidenciando a importância de fatores como as condições de trabalho e as relações interpessoais na promoção da eficácia dos serviços prestados.

A análise combinada de dados quantitativos e qualitativos, obtidos de 25 servidores efetivos, revelou que aspectos como a qualidade do ambiente de trabalho e a harmonia nas relações entre colegas contribuem positivamente para a eficiência operacional. No entanto, emergiram também relatos de insatisfação significativa relacionados à remuneração, às oportunidades de crescimento profissional e ao reconhecimento no trabalho. Estes elementos, identificados nas teorias de motivação como fatores higiênicos e motivacionais, indicam uma necessidade urgente de revisão e melhoria das políticas de gestão de recursos humanos na administração pública local.

Os achados sugerem que a ausência de estratégias eficazes de remuneração e reconhecimento atua como um obstáculo à motivação e à produtividade dos servidores, afetando diretamente a eficiência dos serviços públicos. Além disso, foi amplamente reconhecido pelos participantes que a satisfação no trabalho influencia diretamente sua eficiência individual. Esse vínculo reforça a relevância de criar um ambiente de trabalho que não apenas satisfaça as necessidades básicas dos servidores, mas que também os motive e envolva ativamente na missão e nos objetivos estratégicos da organização.

Embora os resultados deste estudo sejam promissores, a limitação da amostra sugere cautela na generalização dos achados. Por isso, é recomendável que investigações futuras se aprofundem em outros aspectos de satisfação e insatisfação no serviço público e em como eles interagem com a eficiência dos serviços públicos. Pesquisas adicionais poderão oferecer insights mais robustos para orientar as políticas e estratégias dos gestores públicos, visando melhorar continuamente a eficiência e eficácia dos serviços públicos, alinhadas com os princípios constitucionais de eficácia e dignidade humana.

#### Referências

- Alves, A. M., Alves, A. de S., Reis, A. F. dos, & Gonçalves, C. R. (2020). *O exercício da função do servidor público e o reflexo na eficiência da administração pública*. [Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração Pública), Universidade Federal de Ouro Preto]. <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/5480>
- Amâncio, D. L. P., Mendes, D. C., & Martins, S. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho nas Organizações Públicas Brasileiras: Uma Revisão Integrativa da Literatura. *Teoria e Prática em Administração*, 11(2), 88–102. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.57593>
- Amaral, H. K. do. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público - RSP*, 57(4), 549–563. <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/1422>
- Araújo, D. G. de., Silva, A. de Q., Reis, B. D. dos., Fukuoka, D. M. L., & Elias, S. I. (2023). A Importância dos Sistemas ERP para a Análise de Negócios em uma Empresa ou Organização. *Revista Amor Mundi*, 4(8), 37–46. <https://doi.org/10.46550/amormundi.v4i8.315>
- Batista, F. F. (2012). Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: Como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)*. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/754>
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: Liderança e competências para o setor público*. Enap.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 41–61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília.
- Campelo, C. V. D. (2019). *A cultura organizacional e os aspectos da gestão pública em um hospital no estado de São Paulo* [Dissertação (Mestrado Profissional em Administração - Gestão em Sistemas de Saúde), Universidade Nove de Julho]. <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2135>
- Cardoso, C. E. C. (2023, setembro 12). Eficiência Eficácia e Efetividade aplicados à Administração Pública. *Estratégia Concursos*. <https://www.estrategiacursos.com.br/blog/eficiencia-eficacia-v2/>

- Carvalho, M. (2017). *Manual de Direito Administrativo* (4ª ed., rev., ampl. e atual.). Salvador: JusPODIVM.
- Chaves, F. D. P., & Albuquerque, Í. P. P. R. (2019). Conceitos Sobre a Administração Pública E Suas Contribuições Para a Sociedade. *Caderno de Administração*, 13(1). <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/43713>
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed.). Campus.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Carvalho, V. N. (2016, agosto 6). *Princípio da eficiência e a reforma administrativa a...* Jus.com.br. <https://jus.com.br/artigos/35060/o-principio-da-eficiencia-e-a-reforma-administrativa-do-estado-brasileiro-a-partir-da-ec-n-19-98>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 200–221. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & Sousa, L. G. de. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3). <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Hedler, D. L., & Castro, A. L. de. (2015). Satisfação do Servidor Público no Trabalho: Um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, 16(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.17921/2448-2129.2015v16n2p192-198>.
- Guimarães, T. de A. (2000). A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista De Administração Pública*, 34(3), 125 a 140. <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6284>
- Irineu, J. M. (2020). Reforma Administrativa, Tendências Gerenciais da Administração Pública Brasileira e a PEC 32/2020. *Anais do Seminário de Administração Pública do IDP*, 1, Artigo 1. <https://portalgt.idp.edu.br/seminarioadmpublica/article/view/340>
- Klein, L. L., Lemos, R. B., Pereira, B. A. D., & Beltrame, G. (2017). Qualidade de Vida no Serviço Público: Uma Avaliação em uma Instituição de Ensino Superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23, 317–344. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.158.59511>
- Medauar, O. (2007). *Direito administrativo moderno* (11ª ed., rev. e atual.). São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Menezes, P. da C., Pereira, J. dos R., & Pfaltgraff, A. da C. M. (2023). Condições de Trabalho e a Motivação dos Servidores Públicos do CRAS. *Revista FT*, 27(121), Artigo 121. DOI:10.5281/zenodo.7877566. <https://revistaft.com.br/condicoes-de-trabalho-e-a-motivacao-dos-servidores-publicos-do-cras/>.
- Motta, P. R. (2007). A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. *Revista de Administração Pública*, 41, 87–96. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700006>
- Pascoal, M. N. O., & Oliveira, O. V. de. (2019). Práticas de Governança Pública Adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 215–231. <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i2.5431>
- Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia de pesquisa científica*. UAB/NTE/UFSM.
- Pereira, J. J., Saraiva, C. M., & Rezende, A. F. (2023). Teorias Tradicionais de Liderança a Partir de uma Perspectiva Crítica. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 29, 474–503. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.390.123685>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity* (Fourth edition). Oxford University Press.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Universidade Feevale.
- Robbins, S. P. (2020). *Comportamento organizacional* (18ª ed). Pearson Education.
- Schindwein, V. D. C. (2020). Assédio Moral como estratégia de gestão no serviço público. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), 221–237. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P221>
- Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43, 347–369. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>
- Souza, R. L. A. (2022). *O alinhamento entre as metas do programa de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação e o plano de desenvolvimento institucional do campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora* [Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri]. <http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/2959>
- Uchoa, C. E. (2013). *Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. ENAP/DDG. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/785/1/Elabora%C3%A7%C3%A3o%20de%20Indicadores.pdf>