

ESTÍMULOS MOTIVACIONAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO REALIZADO COM SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

MARUCELLE DE ALCÂNTARA BONIFÁCIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HERMANN HRDLICKA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CINTHIA MOURA FRADE
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

MARIANA FERREIRA PESSOA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

HEVERTON FELINTO PEDROSA DE MELO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Eu, Marucelle de Alcântara Bonifácio, agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida de mestrado, apoio fundamental para viabilizar a pesquisa de mestrado e o estudo ora apresentado.

ESTÍMULOS MOTIVACIONAIS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: ESTUDO REALIZADO COM SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas o mundo vem provando rápidas mudanças nos campos político, econômico, social e comportamental dentro das organizações (CARVALHO, 2013). Esse último, por si só, encaminha a percepção da expressão humana para um lugar de destaque na gestão das organizações públicas. Os servidores públicos são a essência das organizações que fazem parte da Administração Pública do Estado. É ao gestor público que cabe estender a sua ação aos efeitos gerados pela organização nas pessoas (VIEIRA, 2018; BERGUE, 2012). Nada mais oportuno, pois estamos frente à necessidade de analisar e compreender os estímulos motivacionais e a satisfação no trabalho de servidores públicos, questões envolvidas no comportamento organizacional que podem subsidiar o uso de instrumentos gerenciais.

A satisfação no trabalho desponta como um tema de interesse relevante no âmbito científico, também nas últimas décadas, dedicada à gestão recursos humanos. E a análise sobre os estímulos motivacionais, na percepção das pessoas, tem se aprofundado com a intensificação da produção de estudos sobre satisfação no trabalho (KONG, 2018; BRANDÃO *et al.*, 2014). Todavia, poucas obras focalizam essas variantes de comportamento organizacional em organizações públicas (BERGUE, 2012). Assim, com a escolha pelo tema estímulos motivacionais e satisfação no trabalho, pretende-se conhecer sua relação com a organização pública. No que se refere a organizações públicas, Bergue (2012) aduz que são moldadas de especificidades, da qual insipiência pode acarretar prejuízos à gestão.

Apesar de suas particularidades e traços constitutivos, o serviço público brasileiro não cumpre um papel menos estratégico do que as empresas privadas (MARTINS, 2010). O estudo da motivação nas organizações explica quais são as forças ou motivos influenciadores do desempenho das pessoas no trabalho (CARVALHO, 2013). Agindo de maneira correta, essas estratégias fazem com que servidores se tornem aptos a desempenhar suas funções, além da motivação em suas carreiras (PIRES, 2005).

Desse modo, se faz mister investigar empiricamente a percepção dos servidores sobre os estímulos motivacionais e sobre quais fatores geram maior ou menor satisfação no trabalho. É nessa percepção que o problema da pesquisa configura-se, a partir da análise no município de Cacimba de Dentro, localizado no Curimataú paraibano. Procura-se responder à seguinte pergunta orientadora: qual o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos no município de Cacimba de Dentro-PB como efeito dos estímulos motivacionais percebidos?

Este estudo se propõe a contribuir para a compreensão da percepção de servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB lotados na Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, no que se refere aos estímulos motivacionais e a satisfação no trabalho. Mais especificamente, buscamos lidar e apresentar como as duas variáveis se relacionam, quais são os fatores motivadores e condicionantes da satisfação dos servidores no contexto de trabalho.

Surgiu a necessidade de verificação na organização em tela, uma vez que planeja, desenvolve, executa, controla e avalia, equiparada às demais secretarias, a política educacional no município. E servidores motivados e satisfeitos podem contribuir para o bom atendimento da população e auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais. O estudo ainda se justifica pelo fato de produzir um instrumento de gestão útil, fornecendo uma base de informações sobre os fatores que tornam e/ou que venham a tornar a motivação e a satisfação cada vez mais

presente nesse ambiente de trabalho, contribuindo para a valorização e desempenho dos servidores, bem como permear um caminho, para um ponto comum, de objetivos individuais e organizacionais.

Assim, é objetivo geral da presente pesquisa conhecer o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos no município de Cacimba de Dentro-PB como efeito dos estímulos motivacionais percebidos. E como objetivos específicos: identificar quais são os fatores motivadores e condicionantes da satisfação dos servidores no contexto de trabalho; discutir as condições de trabalho em relação a aspectos físicos e sociais oferecidos na percepção dos servidores; e caracterizar a contribuição da motivação e da satisfação no sentido de trabalho exercido.

O escopo limitou-se a apresentar, na seção 2, os fundamentos teóricos, definições centrais, e condicionantes da motivação e satisfação no trabalho mais recorrentes na literatura, relevantes e imperativos à presente pesquisa, sobretudo, no fornecimento de subsídios para depreender o tema dentro da Administração Pública. As próximas seções estão organizadas da seguinte maneira: a seção 3 abarca os procedimentos metodológicos utilizados para a operacionalização do estudo. Por conseguinte, no item 4, a análise da situação observada no problema de pesquisa que foi levantado no início do estudo. Já a seção 5 apresenta as verificações, os comentários conclusivos da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Censo Demográfico 2010 revelou que o Brasil apresentou um crescimento no nível de ocupação (PAULINO *et al.*, 2014). Conforme a PNAD Contínua do IBGE (2018), 53,7% da população encontram-se em situação laboral, 74,9% com carteira de trabalho assinada; A Região Nordeste apontou o menor percentual de ocupação brasileira (45,9%) e a Paraíba (47%) o sexto menor índice desta ocupação.

O contexto organizacional que estamos trabalhando, para que possamos entender o resultado e o que influencia nele, se trata de uma secretaria diretamente subordinada à pessoa jurídica política que a abarca, qual seja, a Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB. Dessa forma, faz parte da Administração Direta do ente municipal, notadamente, subordinada a este. No que diz respeito a natureza de organização componente, está inserida em uma Rede Estatal Pura, na medida em que é arquitetada pela Administração Pública.

Além disso, tem atuação na área de educação, buscando planejar, desenvolver, executar, controlar e avaliar a política municipal da mencionada pasta, com atendimento público com ênfase nas demandas de políticas e planos educacionais.

Nessa perspectiva, observa-se que a Secretaria de Educação, Cultura e Desporto tem como atribuições organizar, desenvolver e manter o Sistema Municipal de Ensino em consonância com os princípios e diretrizes preconizados pela Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional integrando-o às políticas e planos educacionais da União e do Estado (CACIMBA DE DENTRO, 2019).

As organizações são vivas e dinâmicas, ocupadas por pessoas em interação que se projetam em expressões (BERGUE, 2012); e envolvendo o sujeito está tudo o que existe inerente a ele, que constitui sua essência, sua natureza ou que lhe é próprio, outrossim, as perspectivas em relação ao meio o qual está inserido. Segundo o autor, os gestores públicos devem atentar para as relações esforço-desempenho individual, desempenho-recompensa e recompensa-objetivos pessoais para a aplicação dos estudos do comportamento organizacional e para a formulação de políticas integradas de gestão de pessoas que relacionem carreira, remuneração e ambiente organizacional, consubstanciando como estratégia motivacional viável e aplicável na Administração Pública.

Ao se referir ao âmbito público, as características são distintas da esfera privada, não existindo, por exemplo, evidência em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência profissional e pela proporção da satisfação dos servidores (VIEIRA *et al.*, 2011). Tais discrepâncias convidam os gestores a compreenderem a satisfação no trabalho dos servidores públicos, a fim de que a gestão pública possa investir em medidas para conservar seus servidores satisfeitos, motivados e com aumento na produtividade. E para entender a dimensão humana e seu estado de satisfação é fundamental o conhecimento do fenômeno motivacional.

Com intuito de apresentar um arcabouço teórico sobre a temática central desse estudo, a presente sessão versa sobre a motivação e a satisfação no trabalho, por meio de discussões que se sustentam em diferentes autores no que se refere aos conceitos e modelos teóricos centrais dos assuntos em destaque.

A motivação humana permite distintas abordagens e representações. Como este artigo enfatiza além da motivação, a satisfação no trabalho, Hedlera e Castro (2015) expõem que os conceitos de satisfação e motivação são, muitas vezes, empregados como sinônimos na conjuntura gerencial e, nesse sentido, subentende-se de feitiço errôneo que uma pessoa motivada se encontra satisfeita.

Para um grupo de teóricos, que muito influenciou os estudos sobre a motivação no trabalho, se sustenta o conceito da motivação intrínseca (SILVA, 2018). A motivação, como estado intrínseco ou dinamismo interior, denota que ninguém motiva ninguém; o que se pode fazer é estimular, pois a motivação é uma força que está interna a cada um; seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo (VROOM, 1964; BERGAMINI, 2008).

A motivação, como elemento comportamental, sofre influência de diversos fatores culturais e objetivos individuais. Motivar, então, significa estimular um indivíduo para que adote ações orientadas por uma meta desejada, decorrente da necessidade ou de um estado de satisfação (BERGUE, 2012; MONTANA, 1999).

Diante dessa afirmação, observa-se que a motivação é instigada por um motivo que acarretará ação, a partir da qual se buscará a efetivação em satisfazer as necessidades. Tal efetivação origina a satisfação no trabalho, estado de conforto alcançado com o atendimento dessa necessidade, caracterizada como o gozo, sentimento afável que os funcionários sentem com relação ao trabalho de feitiço geral em seus vários aspectos, estes podem interferir na percepção do indivíduo em seu trabalho (SPECTOR, 2010).

Neste contexto, vários estudiosos desenvolveram pesquisas e experiências voltadas à motivação e satisfação no trabalho, teorias que foram adequadas em tempo gradativo para que as organizações aplicassem estratégias de incentivos, qualidade de vida e ulterior aumento de desempenho. A experiência de Hawthorne foi uma grande contribuição, realizada no ano de 1927, enfatizou o bem-estar das pessoas e não mais a preocupação antes orientada às tarefas e à estrutura (BONIFÁCIO *et al.*, 2017). Martinez (2002) ressalta que, no século XX, a satisfação relacionada ao processo motivacional estabeleceu um elo com as teorias pertinentes ao comportamento no trabalho. Logo, para compreender a motivação e a satisfação no trabalho, é preciso compreender as necessidades que residem no comportamento humano.

Dentre as teorias motivacionais existentes na literatura que auxiliam na contribuição de uma esfera mais satisfatória, destaca-se a teoria formulada por Maslow (1970) – que se fundamenta na hierarquia das necessidades humanas. De acordo com Grinberg (2013), as necessidades humanas seguem ordem de prioridade, se encontram em cinco níveis hierárquicos organizados por Maslow.

Inicialmente, as pessoas satisfazem suas necessidades biológicas, tais como beber e comer; supridas essas necessidades, se voltam para a necessidade de segurança, como a garantia

de abrigo e proteção para si e para os seus; em seguida, partem para as necessidades sociais, relacionadas ao convívio social; logo após, procuram por estima ou status; e, finalmente, buscam a autorrealização, como necessidade humana mais alta, estando ela no topo da hierarquia (GRINBERG, 2013).

Segundo Fleury *et al.* (2002), essas distintas necessidades existentes no interior de cada pessoa são comparadas aos anseios que, quando supridos, tornam a pessoa satisfeita, do contrário, não satisfeita. E, ao passo que uma necessidade é suprida, a atenção do indivíduo se volta a outros objetivos e projetos. Tomando por partida as necessidades humanas já mencionadas, Silva (2018) salienta que é crível realizar uma ponte com a teoria de Herzberg (1959).

Herzberg enfocou a questão da satisfação com sua teoria formulada em dois fatores: fatores motivacionais (intrínsecos e satisfacientes) e fatores higiênicos (extrínsecos e insatisfacientes) (SILVA, 2018). Os fatores higiênicos compreendem aqueles oferecidos pela empresa, a saber: espaço e condições de trabalho, segurança, relações interpessoais, benefícios sociais e salário. Os fatores motivadores, por sua vez, estão relacionados com o cargo ocupado e abrange fatores, tais como: reconhecimento e oportunidade de crescimento profissional, responsabilidade e realização pessoal (PONTES, 2008). Entretanto, observa-se que os fatores de higiene, que acontecem à margem da natureza do trabalho, podem prevenir a insatisfação, já os fatores da motivação diretamente conectados ao trabalho podem gerar a satisfação.

Nas últimas décadas, a satisfação no trabalho faz parte da agenda de temáticas de pesquisas científicas, com o subsídio às empresas a obterem colaboradores mais envolvidos e, conseqüentemente, mais produtivos e proativos. Entretanto, os estudos realizados em organizações têm a propositura de compreender a motivação dos funcionários e auxiliar os gestores a enfrentarem os problemas correlatos, mirando o desenvolvimento empresarial (ALVES; BINDER, 2014; SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014; BONIFÁCIO *et al.*, 2015; CHIUZI *et al.*, 2012).

Para Silva (2018), alguns se propuseram analisar a realidade empírica sobre a satisfação no trabalho por meio dos fatores motivacionais e higiênicos. Conforme o autor, as conclusões demonstram, de maneira geral, que a satisfação está intimamente ligada às questões motivacionais dos indivíduos, e logo constitui um relacionamento de maneira intrínseca ao ser humano.

Utilizando a pesquisa de campo, bibliográfica e documental com funcionários da Diretoria de Recursos Humanos do município de João Pessoa-PB, o estudo de Lourenço e Nóbrega (2016) apontou que os funcionários não estão satisfeitos pela falta de reconhecimento pelo trabalho realizado. Bonifácio *et al.* (2015) demonstrou, em seu estudo, o nível de satisfação no trabalho do pessoal docente de universidades públicas paraibanas de ensino superior, parcialmente satisfeitos no trabalho. Constatou-se uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a estabilidade no emprego, bem como o sentimento positivo em trabalhar nas distintas instituições em estudo. Por outro lado, a pesquisa identificou alguns fatores que apresentaram valores abaixo da média global da amostra, destacando-se aqueles relacionados às assistências oferecidas concernente a transporte, a saúde e a segurança do docente dentro das instituições (BONIFÁCIO *et al.*, 2017).

No entanto, a satisfação do colaborador coopera com o alcance de resultados positivos, de metas almeçadas e de desempenho organizacional, por meio do processo motivacional, ao produzir transformações nos anseios e no ambiente, gerando força ativadora como mola propulsora. Sendo assim, Garrido (2009) aponta que conhecer o que motiva e satisfaz os colaboradores é também a descoberta do procedimento de melhora que deve ser adotado no trabalho, tanto de bem-estar quanto de desempenho profissional.

Todavia, embora a satisfação no trabalho possua múltiplos aspectos subjetivos, objetivos, singulares e pessoais, sua mensuração é possível (SIQUEIRA, 1995; SUEHIRO *et al.*, 2008; BONIFÁCIO, 2015). A satisfação no trabalho é geralmente avaliada indagando as pessoas como elas se sentem em relação ao seu trabalho por meio de questionários e entrevistas (SPECTOR, 2010). O que poderá ser observado com o resultado encontrado nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para a realização do estudo, adotou-se a abordagem quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Vale frisar, ainda, que a fundamentação teórica foi tomada como alicerce para análise e discussão dos resultados encontrados. Costa Neto (1977) aduz que nem sempre se pode ter acesso a toda população objeto de estudo. No entanto, é preciso dar segmento a pesquisa utilizando-se a parte da população que é acessível. Corroborando com o autor supracitado, Massukado-Nakatani (2009 *apud* Queiroz, 2015) explana que se procede à alternativa dos elementos aos quais se tem acesso para a realização da pesquisa.

Mediante o exposto, utilizou-se uma amostragem por acessibilidade, tendo em mente o tamanho populacional, o tempo dos pesquisadores, a capacidade para o processamento dos dados e, ainda, os recursos envolvidos para a realização deste estudo. Balizando a pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos, através de questionário aplicado de forma presencial com 57 servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB, lotados na Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, com o intuito de obter informações relacionadas aos estímulos motivacionais e à satisfação no trabalho.

O instrumento de coleta de dados desta pesquisa constituiu-se em duas partes. A primeira parte contém a Escala de Satisfação (ES), elaborada por Bonifácio (2015), composta por 16 assertivas estruturadas fechadas em escala tipo Likert de 5 pontos, variando de 1= insatisfatório a 5= muito satisfatório. Conforme Costa (2011), de todas as condições de mensuração existentes e utilizadas nas ciências sociais e comportamentais, amplamente a mais usada e debatida é a escala de concordância de Likert. As assertivas do instrumento de coleta de dados versam a avaliação do nível de satisfação mediante os estímulos motivacionais de variáveis, tais como: reconhecimento, realização com o trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento profissional (BONIFÁCIO *et al.*, 2017). A segunda parte diz respeito à caracterização do respondente, com perguntas de caráter demográfico e ocupacional (idade, gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço público prestado, jornada de trabalho e o cargo que ocupa, por exemplo) para a descrição da amostra.

Após a aplicação do instrumento de pesquisa, deu-se o registro das respostas dos participantes na forma de banco de dados do IBM SPSS *Statistics 20*. Foram elaboradas as análises descritivas, com a apresentação da Média e Desvio-Padrão das variáveis destacadas. E efetuadas as análises fatoriais do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), do teste de esfericidade de Bartlett e do teste de confiabilidade *Alpha* de Cronbach no instrumento utilizado.

Costa (2011) elucida que das várias medidas de consistência interna, a mais utilizada é o coeficiente *Alpha* de Cronbach e, seguramente, o mais adequado para escalas de múltiplos itens do tipo refletivas, ainda, a principal medida de verificação da confiabilidade, conforme sugerido por diversos autores de pesquisas sobre escalas e mensuração. Cabe salientar que, mesmo trabalhando com uma escala já validada, se fez necessária a realização dos testes supracitados para adequação da amostra pesquisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 57 servidores públicos, da Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB, lotados

na Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, a maioria é do gênero feminino (66,7%), com idades: a partir de 20 anos (24,6%), entre 26 a 30 anos com o percentual de 14% e com mais de 50 anos (15,8%); 49,1% são casados, 40,4% solteiros, e divorciados 7%. Destes servidores, 47,4% trabalham na organização há menos de três anos, mas 10,5% encontram-se há mais de 10 anos e 14% com mais de 15 anos na mesma organização; 56,1% apresentam uma jornada de trabalho com 40 horas semanais e não houve relato para hora-extra.

A maioria ocupa o cargo de Professor, nas modalidades de Ensino Médio (38,6%), Ensino Fundamental (15,8%) e Educação Infantil (1,8%); 3,5% ocupam o cargo de Coordenador Pedagógico, 5,3% Auxiliar de Serviços Gerais, 1,8% Monitor, 3,5% Supervisor Escolar, 3,5% Recepcionista, 1,8% Técnico Administrativo, Secretário Escolar com 7% e Auxiliar de Secretaria com 1,8%; 5,3% Diretor Escolar e Vice-Diretor com 1,8%, 3,5% Administrador e 5% o cargo de Bibliotecário. Com relação ao nível de instrução, 57,8% possuem Pós-graduação, 15,8% Ensino Médio, 15,8% o Ensino Superior e 1,8% possuem o Ensino Fundamental.

Caracterizada a amostra pesquisada, procedeu-se com uma análise fatorial da escala utilizada para avaliar a satisfação no trabalho dos servidores, que apresentou o valor do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,770 e de esfericidade de Bartlett (390,613 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0 , comunalidades variando de 0,472 a 0,839; o teste de confiabilidade *Alpha* de Cronbach, no instrumento utilizado, ultrapassou o patamar de 0,84, com 64,44% da variância total explicada.

Realizados os testes, os 16 itens contidos na Escala de Satisfação no Trabalho (escala de 0 a 5, com a média geral de 3,57), estabelecidos pelas análises estatísticas descritivas, referentes a satisfação no trabalho dos servidores públicos, foram divididos em duas tabelas e em dois momentos a seguir. Nelas, encontram-se as médias e desvios dos itens.

Tabela 1 – Fatores de satisfação no trabalho acima da média global da amostra de servidores públicos.

Escala de Satisfação no Trabalho	N	Média	Desvio Padrão
1 Relacionamento com os colegas da equipe de trabalho	57	4,32	0,51
2 Realização profissional com o trabalho que executa	57	3,98	0,72
3 Cooperação entre colegas	57	4,02	0,67
4 Relacionamento para com chefias, direção e coordenação	57	4,21	0,82
5 Estabilidade no emprego	57	3,60	1,19
6 Autonomia para propor melhorias no trabalho	57	3,65	0,88
7 Elogio por um trabalho realizado	57	3,79	0,86
8 Ideias, sugestões e opiniões ouvidas e valorizadas pela organização	57	3,65	0,90
9 Trabalhar na organização	57	4,04	0,60
Medida geral da média: 3,83			

Fonte: Banco de dados de pesquisa (2018).

Sobre satisfação no trabalho, Robbins (2005) descreve como uma atitude geral de uma pessoa concernente ao trabalho que realiza. E de acordo com as cifras da Tabela 1, percebe-se que a média global 3,57 da amostra significa que os servidores estão parcialmente satisfeitos no trabalho. Os dados ainda indicam que, das 16 assertivas, algumas se destacaram acima da média global da amostra (3,57). Sobre o nível de satisfação no trabalho, Bergue (2012) sugere que está diretamente relacionado a motivação. E quanto mais alto esse nível for, mais a pessoa expõe atitudes positivas em relação a ele (ROBBINS, 2005).

Para Bergamini (2008) o relacionamento é uma necessidade social pautada ao convívio social: amizade e afeto. Crewson (1997) endossa que a apreciação do comportamento humano nas organizações deve considerar a verificação das relações entre os contextos organizacionais e a motivação das pessoas. Conforme exposto na Tabela 1, destacou-se, acima da média global da amostra, o item pertinente ao relacionamento com os colegas da equipe de trabalho (4,32), e o menor desvio padrão encontrado em volta da média, indicando que há menor variabilidade. Logo, o desempenho organizacional está sujeito na dependência, em larga escala, da qualidade desses relacionamentos (BERGUE, 2012).

O autor supramencionado ainda considera que o elemento motivacional pode ser destacado na relação organização-servidor. Essa vertente pode ser percebida na atenção, cuidado ou no empenho dos gestores pelos seus servidores em relação às suas expectativas e necessidades singulares, estando a variável de relacionamento para com chefias, direção e coordenação (4,21) em segundo maior destaque.

O orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um intenso fator de motivação, quando verdadeiramente assim vivido (CHANLAT, 2002). Nesse sentido, a percepção dos servidores em trabalhar para Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB lotados na Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, destacou-se, também, muito acima da média global da amostra com 4,04 e intensidade na motivação dos servidores. Bergue (2012) alerta para a necessidade de percebermos que os diferentes vínculos com a Administração Pública encaminham-se para a gênese de relações com múltiplas naturezas.

Concernente à caracterização em que 24,6% são servidores jovens, entre 20 e 25 anos, vinculando à média de realização profissional com o trabalho que executa (3,98), é possível presumir a amplitude desse fator na vida de um profissional, cuja necessidade impulsiona o indivíduo a buscar seus anseios.

O senso comum nos diz que as pessoas ficam mais motivadas quando recebem *feedbacks* positivos; e a observação da média 3,79 referente ao elogio por um trabalho realizado, parece confirmar esse fato. O *feedback* positivo majora quando as pessoas concluem possuir maior motivação e habilidade de perseguir e alcançar objetivos ligados ao trabalho, desenvolvendo forte senso de autoeficácia (GRINBERG, 2013). É uma necessidade de estima do ser humano gostar de ser reconhecido, valorizado. Outrossim, terem suas ideias, sugestões e opiniões ouvidas, bem como autonomia para propor melhorias no trabalho, através de sua experiência e conhecimentos, também influenciam na satisfação dos servidores, cujas variáveis observadas apresentaram a média 3,65 cada.

Avaliando a caracterização da amostra quanto ao tempo de serviço prestado, 47,4% trabalham na organização há menos de três anos, mas 14% estão há mais de 15 anos na mesma. Atrelando esse dado coletado à literatura de Almeida *et al.* (2005), quanto maior for o tempo de serviço prestado que o colaborador tem na empresa, maior será sua perspectiva de poder contribuir, em razão de sua experiência e conhecimentos.

No entanto, o tempo de prestação de serviços conglera um leque de itens que podem influenciar a motivação e o nível de satisfação dos 47,4% dos servidores inseridos nessa ocasião, tais como o encontro da realização profissional e o desempenho na sua jornada de trabalho. Nesse sentido, a maioria (56,1%) dos servidores apresenta uma jornada de trabalho com 40 horas semanais. Assim como observado na seção 2, Maslow (1970) organizou as necessidades humanas em forma de pirâmide de importância e de influência comportamental. A estabilidade no emprego é uma necessidade de segurança, com média apresentada de 3,60.

Em contrapartida, das 16 assertivas, observa-se que alguns fatores de satisfação no trabalho apresentaram média abaixo da média global da amostra (3,57), elencados na Tabela 2 a seguir:

Tabela 2 – Fatores de satisfação no trabalho abaixo da média global da amostra de servidores públicos.

Escala de Satisfação no Trabalho	N	Média	Desvio Padrão
10 Assistências oferecidas concernente a transporte	57	<u>2,84</u>	1,29
11 Quantidade de treinamento oferecido	57	<u>2,93</u>	1,27
12 Ambiente físico de trabalho oferecido no que se refere à mobília, iluminação e conforto	57	3,35	0,90
13 Equipamentos ou recursos disponibilizados para auxílio das atividades do servidor dentro da organização	57	3,42	1,05
14 Ganho financeiro de acordo com o esforço prestado	57	3,14	1,01
15 Assistências oferecidas para garantir a saúde e segurança do servidor dentro da organização	57	<u>2,68</u>	1,09
16 Ambiente físico de trabalho que é oferecido no que corresponde a formas devidas de higiene	57	3,47	1,91

Medida geral da média: 3,83

Fonte: Banco de dados de pesquisa (2018).

Conforme a Tabela 2, alguns aspectos precisam ser observados pela organização pública em estudo de forma a tornar os resultados almejados por elas mais satisfatórios no que se refere aos interesses tanto organizacionais quanto dos servidores, como as assistências relativas ao oferecimento de transporte (2,84), garantia de saúde e segurança do servidor no trabalho (2,68), a qual se encontra muito abaixo da média global da média, extraída da percepção dos servidores, e se destacou como a menor.

A quantidade de treinamento oferecida (2,93) é uma lacuna existente, apresentando-se com impacto negativo na percepção dos servidores. A oportunidade de se tornar mais qualificado no trabalho com a participação em treinamento é também um condicionante de satisfação, constituindo-se um agente motivador evidenciado (MAGALHÃES; BORGES-ANDRADE, 2001).

Ademais, é importante salientar, segundo Vieira (2018), que a qualidade do serviço público, além do recrutamento, motivação e iniciativa dos agentes burocráticos dedicados a dar cumprimento às leis e a prestar contas de suas ações para um governo democrático, depende, também, do treinamento e da qualificação. Nesse sentido, ainda na concepção do autor, deve-se, constantemente, para a entrega dos serviços públicos com qualidade e para a solução dos problemas públicos, buscar a utilização mais eficiente e eficaz dos recursos humanos disponíveis.

Os fatores higiênicos norteados por Herzberg (1959) compreendem todos os fatores oferecidos pela organização, a saber: espaço e condições de trabalho, relações interpessoais, benefícios sociais e salário; cujas médias apresentaram-se 4,02; 3,47; 3,42; 3,35; 3,14; e englobam condições de cooperação entre colegas, ambiente físico e higiene, instrumentos de trabalho, mobília, iluminação, conforto, e ganho financeiro de acordo com o esforço despendido. Maximiano (2000) expõe que a qualidade de vida no trabalho se estabelece a partir do momento em que se contempla a organização e as pessoas como um todo, o que é chamado de enfoque biopsicossocial do trabalho, quando se pensa sob uma nova perspectiva que vai da promoção à saúde no trabalho. O autor ainda advoga que qualquer estímulo pode ser eficaz desde que combinado com as necessidades, anseios e aptidões da pessoa a quem é oferecido, desde que estejam em harmonia com os motivos dos colaboradores.

Lacombe (2011) defende, de acordo com a teoria das relações humanas baseada nos delineamentos de Elton Mayo (1880-1949), que a remuneração como recompensa financeira

não é suficiente para a satisfação dos colaboradores, sugerindo, portanto, que as organizações também devem oferecer um ambiente agradável e humano. No que diz respeito a tal ambiente, a importância para a concepção das relações laborais pode ser analisada em estudos que a satisfação no trabalho se relaciona com outros aspectos, como a qualidade de vida no ambiente de trabalho (MARTINS, 2010). Ratifica-se, ainda mais, o pensamento em conformidade com Bergue (2007), quando define a gestão de pessoas no setor público como o esforço orientado para o suprimento, o desenvolvimento e a manutenção das pessoas nas organizações públicas, conforme os pareceres constitucionais e legais, as necessidades observadas e as condições do ambiente em que estão inseridas.

Em razão dos múltiplos aspectos que podem interferir na forma como um indivíduo avalia seu trabalho, bem como da subjetividade que essa avaliação envolve, a satisfação é algo que instiga e estimula o indivíduo a ir em busca das suas realizações dentro da organização a qual está inserido. Podendo ser compreendida como um estado emocional resultante da interação de profissionais, suas características pessoais, valores e expectativas com o ambiente e a organização de trabalho, conforme elucidam Happel, Martin e Pinikahana (2000), e que a satisfação no trabalho está intimamente ligada às questões motivacionais dos indivíduos (SILVA, 2018).

Todavia, se faz mister a averiguação dos estímulos motivacionais e do nível de satisfação dos servidores, constatando-se a realidade empírica através da pesquisa que poderá servir de base para que os gestores possam deliberar decisões, apreciando o que está motivando ou não, quais as satisfações e insatisfações apontadas pelos servidores e, assim, esboçar ações para uma gênese de melhorias e correções mediante as carências apresentadas, as quais poderão acontecer posteriormente.

5 CONCLUSÃO

Tomando o arranjo contemporâneo da Administração Pública e considerando a vivência no contexto de inovações e renovações, as organizações públicas devem atentar para o cuidado e ajuizamento da dimensão humana, para a consideração das pessoas como o maior ativo intangível da organização. Conquanto, o comportamento das pessoas em uma organização é complexo, visto que dele decorre fatores que estão diretamente relacionados com as aptidões, capacidade, desempenho, motivação e satisfação no ambiente de trabalho.

A averiguação dos estímulos motivacionais e do nível de satisfação dos servidores, extraída da pesquisa realizada junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro-PB, lotados na Secretaria de Educação, Cultura e Desporto, poderá servir de base para que o agente político possa deliberar decisões, apreciando o que está motivando ou não, quais as satisfações e insatisfações apontadas pelos servidores e, assim, esboçar ações para uma gênese de melhorias e correções mediante as carências apresentadas.

A partir da revisão da literatura e da realidade empírica dos servidores em estudo, constatou-se um efeito profundo e assente que os estímulos motivacionais possuem no nível de satisfação no trabalho deles, estando conexos aos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg (1959).

Destacou-se um predomínio positivo dos fatores higiênicos (extrínsecos) como fatores que previnem a insatisfação, confirmando que servidores públicos no município de Cacimba de Dentro-PB possuem um relacionamento favorável e relevante com os colegas da equipe de trabalho, com chefias, direção e coordenação, visto que as médias identificadas nas variáveis de relacionamento se destacaram com valores muito acima da média geral (3,57). Os fatores motivacionais (intrínsecos), que geram satisfação, também se destacaram com relação à medida geral da média com as variáveis de reconhecimento do trabalho, realização e responsabilidade;

essa dimensão converge para as necessidades sociais, de estima e à possibilidade de progresso pessoal pleno a que se refere Maslow (1970).

Embora os participantes da pesquisa acreditem que os seus trabalhos proporcionem realização pessoal e profissional, as assistências oferecidas para garantir a saúde e segurança do servidor dentro da organização e a quantidade de treinamento oferecido apresentaram-se com impacto negativo na percepção dos servidores e devem ser mais trabalhados, mais considerados, observados. A organização precisa de mais treinamentos para que os servidores se sintam capacitados na realização de seus trabalhos e continuem motivados a sempre melhorar.

O Gestor Público deve dar gênese a estratégias que atuem para reversão de problemas como a falta de motivação por parte do servidor público, empregando feitos competentes na alocação das pessoas, alcançando uma concreta identificação da capacitação do servidor, ofertando também assistências assecuratórias de saúde e segurança no ambiente de trabalho. Isto pode ser feito estimular a motivação e gerar satisfação nos servidores.

Diante do explanado, para tornar a organização pública em tela mais propícia a desenvolver o fator motivacional, o progresso e desenvolvimento profissional, e dessa forma, proporcionar aos seus servidores mais satisfação no trabalho e influenciar positivamente o desempenho, sugere-se, para a lacuna encontrada durante o estabelecimento da resposta para a questão-problema, levantada no início do artigo, e apresentada na discussão dos resultados, o investimento em treinamento qualificado e específico para os distintos cargos analisados atrelando aos objetivos organizacionais.

Ademais, percebeu-se, devido às limitações de tempo e recursos envolvidos para a realização do presente estudo, que a amostra para a sua realização foi restritiva, diminuindo a apropriada maturação das interpretações, uma vez que outras ilações importantes poderiam emergir. De toda forma, os resultados já se mostram satisfatórios, posto que foi possível atingir os objetivos definidos e identificar, na amostra utilizada, quais as variáveis que requerem ação de melhoria.

Pode-se impulsionar a continuidade da pesquisa em estudos longitudinais ou ampliar para as demais esferas de trabalho, inclusive, do setor privado, ansiando analisar e confrontar os resultados encontrados, correlacionar o fenômeno motivacional, a satisfação no trabalho e suas interfaces com outros constructos para realizar estudos comparativos, culminando na ampliação da temática contemplando as especificidades da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. P. M. *et al.* A influência do tempo de serviço no clima organizacional de uma empresa: o caso de uma empresa de médio porte do setor agroindustrial. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Abepro, 2005. p. 1. CD-ROM.

ALVES, V.; BINDER, M. C. P. Trabalhar em penitenciárias: violência referida pelos trabalhadores e (in)satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 39, n. 129, p. 50-62, 2014.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007.

_____. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BONIFÁCIO, M. A. **Satisfação no trabalho**: estudo realizado com docentes de instituições públicas paraibanas de ensino superior. Orientador: Raissa Dália Paulino. 2015. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, Bananeiras, 2015.

_____. *et al.* O estudo da satisfação no trabalho em instituições públicas paraibanas de ensino superior. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 8, n. 1, p.57-64, 2015.

_____. *et al.* O estudo da satisfação no trabalho em instituições públicas paraibanas de ensino superior. *In*: LORENTZ, C. N. (Org.). **Tópicos em Gestão de Pessoas**. 1. ed. Belo Horizonte: Poisson, 2017. p. 239-249.

BRANDÃO, I. F. *et al.* Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 77, n. 1, p. 90-113, 2014.

CACIMBA DE DENTRO/PB. **Prefeitura Municipal de Cacimba de Dentro**. Secretarias/órgãos. Disponível em: www.cacimbadedentro.pb.gov.br/. Acesso em: 10 jul. 2019.

CARVALHO, F. A. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. Orientador: Ester Eliane Jeunon. 2013. 209 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2013.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: CLAD, 2002. CD-ROM.

CHIUZI, R. M. *et al.* Satisfação e envolvimento com o trabalho e percepção de saúde organizacional de funcionários de Instituições de ensino infantil: um comparativo entre o público e o privado. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 379-394, 2012.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas**: Aplicações em Administração. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research & Theory**, Oxford, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GARRIDO, T. C. J. **Satisfação no trabalho**: um estudo no Superior Tribunal de Justiça. Orientador: Antonio Isidro Filho. 2009. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Judiciária) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GRINBERG, R. **O instinto do sucesso**: transforme seus impulsos primitivos em poderosos aliados na sua carreira e nos negócios. São Paulo: Gente, 2013.

HAPPEL, B.; MARTIN, T.; PINIKAHANA, J. Burnout and job satisfaction: A comparative study of psychiatric nurses from forensic and a mainstream mental health service. **International Journal of Mental Health Nursing**, Malden, v. 12, p. 39-47, 2000.

HEDLERA, D. L.; CASTRO, A. L. Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 16, n. 2, p. 192-198, 2015.

HERZBERG, F. **The motivation to work**. Nova York: Wiley, 1959.

IBGE. **PNAD Contínua**: relatório sobre M.T.B.. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

KONG, H. *et al.* Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 30, n. 5, p. 2178-2194, 2018.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LOURENÇO, J. C.; Nóbrega, G. M. Satisfação no trabalho no setor público: um estudo na diretoria de recursos humanos do município de João Pessoa-PB. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 1, p. 1-14, 2016.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Orientador: Ana Isabel Bruzzi Bezerra. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Faculdade de Saúde Pública da USP, São Paulo, 2002.

MARTINS, A. M. L. P. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das atividades em adultos trabalhadores**. Orientador: Manuel Rafael. 2010. 39 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Psicologia) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2010.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MAXIMIANO, A. C. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva 1999.

PAULINO, R. D. *et al.* Comprometimento organizacional e bem-estar afetivo no trabalho: estudo em indústrias paraibanas. **Qualit@s**, Campina Grande, v. 15, n. 1, 2014.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília-DF: ENAP, 2005.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. São Paulo: LTR, 2008.

QUEIROZ, N. P. **Avaliação do repositório institucional da Universidade Federal do Ceará na perspectiva da difusão e do acesso à produção científica**. Orientador: Virgínia Bentes Pinto. 2015. 117 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2015.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, D. S. C. Análise da satisfação dos docentes da UESPI à luz da Teoria de Herzberg. **Revista FOCO**, Vila Velha, v. 11, n. 1, p. 146-163, 2018.

SILVEIRA, C. D.; STIPP, M. C. A.; MATTOS, V. Z. Fatores intervenientes na satisfação para trabalhar na enfermagem de um hospital no Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiânia, v. 16, n. 1, p. 100-108, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Fortaleza, 1995.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SUEHIRO, A. C. B. *et al.* Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do Programa de Saúde da Família. **Boletim de Psicologia**, São Paulo, v. 58, n. 129, p. 205-218, 2008.

VIEIRA, C. B. *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011.

VIEIRA, J. B. **Introdução à Gestão Pública: Uma Abordagem Baseada em Problemas Públicos**. Mimeo. 2018.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Witey, 1964.