

Estímulos motivacionais e satisfação no trabalho: estudo realizado com servidores públicos da Sede Administrativa da Cagepa

Marucelle de Alcântara Bonifácio^[1], Raissa Dália Paulino (Orientadora)^[2]

^[1] marucelle.alcantara@hotmail.com. IFPB, UFPB, PGPCI, CAPES. ^[2] raissapaulino@mail.com. IFPB, UFPB.

Resumo

Este artigo tem como objetivo central apresentar o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos na Sede Administrativa da Cagepa como efeito dos estímulos motivacionais percebidos. Para a elaboração da pesquisa foi utilizada a metodologia descritiva, de campo e quantitativa, aplicada em uma amostra por acessibilidade. Os dados foram coletados através de um questionário composto por 18 assertivas com o uso da escala do tipo Likert de cinco pontos. Como conclusões, verificou-se que os servidores estão parcialmente satisfeitos no trabalho com média 3,83 da amostra, que os estímulos motivacionais possuem um efeito profundo e assente no nível de satisfação e que a quantidade de treinamento oferecida é uma debilidade existente, apresentando-se com impacto negativo na percepção dos participantes. A organização precisa de mais treinamentos para que os servidores se sintam capacitados na realização de seus trabalhos e continuem motivados a sempre melhorar.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Estímulos. Percepção.

Abstract

This article has as main objective to present the level of satisfaction in the work of public servants in the Administrative Headquarters of Cagepa as an effect of perceived motivational stimuli. For the elaboration of the research was used the descriptive methodology, field and quantitative, applied in a sample by accessibility. Data were collected through a questionnaire composed of 18 assertions using the five-point Likert scale. As conclusions, it was verified that the servers are partially satisfied in the work with average 3.83 of the sample, that the motivational stimuli have a deep effect and based on the level of satisfaction and that the amount of training offered is an existing weakness, with negative impact on the participants' perception. The organization needs more training so that the employees feel empowered to carry out their work and remain motivated to always improve.

Keywords: Satisfaction. Motivation. Stimulus. Perception.

1 Introdução

Este estudo se propõe a contribuir para a compreensão da percepção de servidores públicos da Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa, precisamente na Sede Administrativa, município de João Pessoa-PB, 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.

O que se observa, na verdade, é que na vivência do contexto atual de inovações e renovações as organizações estão voltadas para o cuidado e ajuizamento da percepção de estímulos motivacionais e do nível de satisfação de seus

colaboradores. Ao abrangerem isso, os gestores dos mais diversos campos de atuação modificaram suas concepções, certamente porque diante das recentes variações econômicas, da mobilidade, da agilidade, da quebra de fronteiras, da estrutura fluida e flexível, as pessoas vêm sendo consideradas como o maior ativo intangível da organização. Trata-se não mais de gerir pessoas, mas de gerir com o auxílio das mesmas.

Crewson (1997) endossa que a apreciação do comportamento humano nas organizações deve considerar a verificação das relações entre os contextos organizacionais e a motivação dos colaboradores. Assim, surgiu a necessidade de se fazer este estudo na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa, uma vez que servidores motivados e satisfeitos para contribuir

com o bom atendimento à população e auxiliar na consecução dos objetivos administrativos compõe a meta da gestão. Nesse sentido, é objetivo geral deste artigo apresentar o nível de satisfação no trabalho dos servidores públicos na Sede Administrativa da Cagepa como efeito dos estímulos motivacionais percebidos.

O escopo limitou-se a apresentar, no item 2, uma breve revisão bibliográfica que aborda os fundamentos teóricos, definições centrais, condicionantes da motivação e satisfação no trabalho e estudos já realizados. As próximas seções estão organizadas da seguinte maneira: No item 3 é ressaltada a descrição do desenvolvimento da pesquisa, a metodologia. Por conseguinte, no item 4, a análise da situação observada no problema de pesquisa que foi levantado no início do estudo. Já o item 5 apresenta as verificações, os comentários conclusivos e as considerações finais da pesquisa.

2 Referencial teórico

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.

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.

O contexto organizacional que estamos trabalhando, para que possamos entender o resultado e o que influencia nele, se trata de uma sociedade de economia mista por ações, de capital autorizado e de maior parte do Governo do Estado (99,98% das ações ordinárias, e 0,02% estão distribuídos em 471 sócios entre pessoas físicas e jurídicas), vinculada à Secretária de

Estado da Infraestrutura, dos Recursos Hídricos, do Meio Ambiente e da Ciência e Tecnologia, com Sede Administrativa e foro na cidade de João Pessoa-PB, e jurisdição em todo o território do Estado. Com 52 anos de existência a Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa tem monopólio em sua atuação, e já teve risco de privatização. Seus valores organizacionais de satisfação, inovação, simplicidade, responsabilidade sócio ambiental, transparência e espírito de equipe determinam sua singularidade cultural e fazem parte das características ambientais da empresa (CAGEPA, 2016).

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 Gestão Pública.

Entretanto, considera-se essencial, como gestor público, a compreensão dos efeitos gerados pela organização nas pessoas, o que faz as pessoas agirem ou se portarem de determinado modo no ambiente organizacional e quais são os seus anseios e expectativas profissionais e pessoais. Com esta feita, é possível o gestor público permear uma trajetória de convergência entre os objetivos da organização e os das pessoas (BERGUE, 2012).

Como este artigo enfatiza satisfação no trabalho e motivação, Grohmann (1999 apud HEDLERA; CASTRO, 2015) expõe que os conceitos de satisfação e motivação são, muitas vezes, empregados como sinônimos na conjuntura gerencial e, nesse sentido, subentende-se de feito 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. A motivação como estado intrínseco

denota que ninguém motiva ninguém; o que se pode fazer é estimular, pois a motivação é uma força que está interna a cada um. E que a motivação 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). Motivar, então, significa estimular um indivíduo para que adote ações que irão preencher uma necessidade ou alcançar uma meta desejada (MONTANA, 1999). Diante dessa asseveração, observa-se que a motivação é instigada por um motivo o qual acarretará ação, a partir da qual se buscará a efetivação em satisfazer as necessidades. Essa efetivação origina a satisfação no trabalho, caracterizada como o gozo, sentimento afável que os funcionários sentem com relação ao trabalho de feitiço geral e em seus vários aspectos, estes podem interferir na percepção do indivíduo em seu trabalho (SPECTOR, 2010).

No entanto, a motivação é uma disposição para a ação orientada ao atendimento de uma necessidade, e a satisfação é o estado de conforto alcançado com o atendimento desta necessidade. Evidencia-se, então, o conceito de estímulo motivacional relacionado à satisfação, tomada como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como força e anseio de realizar o trabalho de feitiço mais prazeroso, autêntico, dinâmico e participativo em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas.

Vários estudiosos desenvolveram pesquisas e experimentos voltados 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. Martínez (2002) ressalta que no século XX, a satisfação relacionada ao processo motivacional, estabelece um elo com as teorias pertinentes ao comportamento no trabalho. Logo, para compreender a motivação e a satisfação no trabalho, se faz mister compreender as necessidades que compõem o comportamento humano. Dentre as teorias motivacionais existentes na literatura que auxiliam na contribuição de uma esfera mais satisfatória, destaca-se a teoria de Maslow (1970) que se fundamenta na hierarquia das necessidades humanas.

De acordo com Grinberg (2013), as necessidades humanas se encontram em cinco níveis hierárquicos organizadas por Maslow. As pessoas primeiro preenchem suas necessidades biológicas, como beber e comer; satisfeitas essas necessidades, partem para a necessidade de segurança, como garantir abrigo e proteção; depois, se voltam para as necessidades sociais, relacionadas ao convívio social; em seguida, buscam estima ou status; por fim, buscam autorrealização, como necessidades humanas mais altivas, estando elas no alto da hierarquia (GRINBERG, 2013).

Segundo Fleury *et al.* (2002), estas distintas necessidades existentes no interior de cada pessoa são comparadas aos anseios que, quando supridos, tornam a pessoa satisfeita, do contrário, insatisfeita. E, ao passo que uma necessidade é suprida, a atenção do indivíduo se torna para outros objetivos e outros projetos. Tomando por partida as necessidades humanas retrocitadas, para Davis e Newstrom (1992) é crível realizar uma ponte com a teoria de Herzberg (1959).

Herzberg enfocou a questão da satisfação para sua teoria, formulada em dois fatores: fatores motivacionais (intrínsecos e satisficentes) e fatores higiênicos (extrínsecos e insatisficentes) (FLEURY, *et al.*, 2002; VERGARA, 2007). Os fatores higiênicos compreendem todos os fatores 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.

Em razão dos múltiplos aspectos que podem interferir na forma como um indivíduo avalia seu trabalho, bem como da subjetividade que esse processo avaliativo envolve, é notório que a satisfação é algo que instiga e estimula o indivíduo a ir à busca de suas realizações dentro da organização o qual está inserido. Essa vertente pode 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 elucidada Happel, Martin e Pinikahana (2000).

Nas últimas décadas, a satisfação no trabalho aponta como um tema de interesse relevante no âmbito científico com o subsídio às empresas a obterem colaboradores mais envolvidos e, conseqüentemente, mais produtivos e proativos. Entretanto, a análise sobre os estímulos motivacionais na percepção do colaborador tem-se aprofundado com a intensificação dos estudos sobre satisfação no trabalho (ALVES; BINDER, 2014; SILVEIRA; STIPP; MATTOS, 2014; BONIFÁCIO *et al.*, 2015; CHIUZI *et al.*, 2012).

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.

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 almejadas 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. 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 Método da pesquisa

Quando se fala em pesquisa, Schindler e Cooper (2003) afirmam que é uma averiguação sistemática visando apresentar informações para resolver problemas gerenciais, e a revisão bibliográfica conclui suporte aos resultados. Neste estudo, a pesquisa é de abordagem quantitativa, e caráter descritivo que, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela descrição da natureza e particularidades de determinada população, fenômeno e o estabelecimento de relações e conexão entre variáveis.

Segundo Costa Neto (1977), nem sempre se pode ter acesso a toda a 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 do pesquisador, o custo da pesquisa, a capacidade para o processamento dos dados e, ainda, os recursos envolvidos para a realização deste estudo, tratando-se de uma pesquisa de campo, com questionário aplicado de forma online, através de um formulário digital, no ambiente *Google Forms*, a 41 servidores públicos, 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) e adaptada, composta por 18 assertivas estruturadas fechadas em escala do 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 nas variáveis, tais como: reconhecimento, realização com o trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento profissional (BONIFÁCIO *et al.*, 2015). A segunda parte diz respeito à caracterização da amostra, realizadas perguntas de caráter demográfico e ocupacional (por exemplo: idade, gênero, faixa etária, estado civil, tempo de serviço público prestado, jornada de trabalho e o cargo ou função que ocupa) 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 Excel, elaborando as análises descritivas, com a apresentação da Média e Desvio-Padrão das variáveis destacadas.

4 Resultados da pesquisa

A amostra por conveniência contou com a participação 41 servidores públicos, na Sede Administrativa da Cagepa, que atuam nos respectivos setores do contexto da empresa:

Expansão, Pavimento e Asfalto, Administrativo, Assessoria, Jurídico, Atendimento, Cadastro, Auditoria, Educação Ambiental, Gerência de Capital Humano, Licitação, Informática, Comercial, Segurança e Medicina, Infraestrutura e Controle de Qualidade; A maioria do gênero feminino (51,2%), com idade De 26 a 30 anos (2,4%), entre 31 a 35 anos com o percentual de 14,6% e com mais de 50 anos (43,9%); 56,1% são casados, 22% solteiros e divorciados, 9,8%.

Destes servidores, 24,4% trabalham na organização de 7 a 9 anos, mas 46,3% encontram-se com mais de 15 anos na mesma organização; 78% apresentam uma jornada de trabalho com 40 horas semanais e 44% relataram hora-extra. A maioria ocupa o cargo de Leiturista (9,8%); 7,3% ocupam o cargo de Assistente Social, 4,9% Assessor e Atendente respectivamente, 2,4% Gerente de RH, Engenheiro (Civil e de Segurança no Trabalho, Psicólogo e Médico do Trabalho respectivamente. Com relação ao nível de instrução, 36,6% possuem Pós-graduação, 4,9% Ensino Médio e 41,5% o Ensino Superior. 7,3% possuem Mestrado e 2,4% Doutorado.

Caracterizada a amostra pesquisada, os 18 itens 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 ¹	N	Média	Desvio Padrão
1 Trabalho em equipe e espírito de corpo.	41	4,04	0,86
2 Realização profissional com o trabalho que executa.	41	4,19	0,95
3 Cooperação entre colegas.	41	4,02	0,93
4 Relacionamento com chefias, direção e coordenação.	41	4,12	0,87
5 Estabilidade no emprego.	41	4,07	0,87
6 Assistências oferecidas para garantir a saúde do servidor dentro da empresa.	41	4,12	1,07
7 Influência do trabalho para ter assistência própria e familiar.	41	3,87	0,97
8 Trabalhar nesta organização.	41	4,34	0,85

Medida geral da média: 3,83

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

¹ Nota: Escala de 0 a 5, com a média geral de 3,83.

Sobre satisfação no trabalho, Robbins (2005) descreve como uma atitude geral de uma pessoa concernente ao trabalho que realiza, e quando mais o alto nível de satisfação com trabalho, as pessoas expõem atitudes positivas em relação a ele, enquanto que uma pessoa insatisfeita expõe atitudes negativas.

De acordo com as cifras, percebe-se que a média global 3,83 da amostra significa que os servidores estão parcialmente satisfeitos no trabalho. Os dados ainda indicam que, das 18 assertivas, algumas se destacaram acima da média global da amostra (3,83).

Para Chanlat (2002), o orgulho de pertencer a uma categoria que se define pelo serviço dos outros é um intenso fator de motivação, quando verdadeiramente assim vivido. Nesse sentido, à percepção dos servidores em trabalhar na Sede Administrativa da Cagepa destacou-se com média (4,34) muito acima da média global da amostra e com intensidade na motivação dos servidores.

Concernente à caracterização em que 43,9%, são servidores maduros, com mais de 50 anos, vinculando à média de realização profissional com o trabalho que executa (4,19), e a influência do trabalho para ter assistência própria e familiar com média 3,87, é possível compreender a amplitude desses fatores na vida de um profissional, cuja necessidade impulsiona o indivíduo em buscar seus anseios.

Davis e Newstrom (1992) consideram como elemento de satisfação, que pode construir a relação empresa-colaborador, a atenção, cuidado ou o empenho dos gestores pelos seus colaboradores em relação às suas expectativas e necessidades singulares, sendo a variável de relacionamento para com chefias, direção e coordenação (4,12) média também destacada.

Bergamini (2008) diz que o relacionamento é uma necessidade social pautada ao convívio social: amizade e afeto. E Crewson (1997) endossa que a apreciação do comportamento humano nas organizações deve considerar a verificação das relações entre os contextos organizacionais e a motivação dos funcionários. Conforme exposto na Tabela 1, destacou-se o item pertinente ao trabalho em equipe e espírito de corpo, com média 4,04. Isso significa que o relacionamento implica na motivação dos servidores e no seu nível de motivação.

Avaliando a caracterização da amostra quanto ao tempo de serviço prestado, 14,6% trabalham

na organização de 3 a 6 anos, mas 46,3% estão há mais de 15 anos na mesma empresa. 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 conglomeram um leque de itens que podem influenciar a motivação e o nível de satisfação dos servidores inseridos nessa ocasião, tais como o encontro da realização profissional e o desempenho na sua jornada de trabalho. Nesse sentido, a maioria com 78% dos servidores apresenta uma jornada de trabalho com 40 horas semanais. Assim como revisado neste trabalho, na seção 2, Maslow (1970) organizou as necessidades humanas em forma de pirâmide de importância e de influência comportamental. Por serem a maioria casados (56,1%), isso explica que a estabilidade no emprego é uma necessidade de segurança, influente na motivação e satisfação, com média apresentada 4,07.

Face ao crescente número de casos de dependência química e /ou transtornos de ordem comportamental/emocional identificados por exames periódicos realizados na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa, a Diretoria, sensibilizada com esta problemática biopsicossocial que afeta alguns dos seus servidores, entendendo que a solidariedade e o tratamento são as alternativas mais justas e humanas para as pessoas que buscam, através do álcool ou outras drogas ou que estão afetados por problemas comportamentais/emocionais, a fuga para os seus problemas e frustrações no cotidiano, resolveu designar a Gerência de Capital Humano/Subgerência de Compensação e Carreira, através da Unidade de Atendimento Psicológico, para que fosse elaborado um programa que viesse atender aos empregados portadores desses males.

Diante dos fatos mencionados, o Projeto a Diretoria da Cagepa foi originado para a devida apreciação e posterior homologação da sua aplicabilidade. Desse modo, foi disponibilizado o Programa de Valorização da Vida – PVV, que subsidia entender a média 4,12 de assistências oferecidas para garantir a saúde do servidor dentro da empresa. O PVV tem por objetivo geral reduzir a incidência dos casos de dependência química (álcool e outras drogas), como também de ordem 8 comportamental/emocional, tais

como: Depressão, TOC, Stress etc., na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba – Cagepa, através de ações preventivas e recuperativas. E como objetivos específicos: Identificar os empregados portadores de dependência química (álcool e outras drogas) e/ou distúrbios comportamentais/emocionais, através da pesquisa ex ante; Conscientizar as chefias, a respeito dos distúrbios comportamentais/emocionais e da dependência química como doença, enfocando suas causas, efeitos e consequências; Resgatar a autoestima do empregado para que este possa retomar suas atividades laborativas de forma produtiva, elevando seu índice de desempenho e assiduidade no trabalho; Prestar assistência ao empregado recuperando-o e reintegrando-o ao seu ambiente de trabalho, familiar e social; Desenvolver ações voltadas a eliminar os distúrbios comportamentais/emocionais e a dependência física e psíquica do dependente químico

encaminhando-o, quando necessário, a instituições especializadas; Propiciar um melhor relacionamento com seus colegas de trabalho, chefias e familiares; Prestar suporte emocional aos familiares dos empregados participantes do Programa; Desenvolver ações educativas no âmbito da empresa, com atividades preventivas no desenvolvimento das atividades de grupo.

Maximiano (2000) expõe que a qualidade de vida no trabalho se estabelece a partir do momento em que se contempla a empresa 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.

Em contrapartida, das 18 assertivas, observa-se que alguns fatores de satisfação no trabalho apresentaram (3,83) média abaixo da média global da amostra, 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
9 Espaço para propor melhorias no trabalho.	41	3,70	0,90
10 Ideias e sugestões ouvidas, aceitas e valorizadas pela empresa.	41	3,60	1,18
11 Treinamentos oferecidos para qualificação do servidor e oportunidades de crescimento profissional.	41	3,34	1,25
12 Ambiente físico de trabalho oferecido no que se refere à mobília, iluminação e conforto.	41	3,51	1,28
13 Elogio por um trabalho realizado.	41	3,63	1,24
14 Equipamentos ou recursos disponibilizados para auxílio das atividades do servidor dentro da empresa.	41	3,48	1,07
15 Ganho financeiro de acordo com o esforço prestado (equidade).	41	3,80	1,20
16 Assistências oferecidas para garantir a segurança do servidor dentro da empresa.	41	3,65	1,10
17 Ambiente físico de trabalho que é oferecido no que corresponde às formas devidas de higiene.	41	3,58	0,83
18 Habilidades interpessoais desenvolvidas no trabalho.	41	3,95	1,04

Medida geral da média: 3,83

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

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). Composto o processo de desenvolver pessoas, essa variável distribuiu-se

com média 3,34, e foi de acordo com a abordagem de Magalhães, Borges-Andrade (2001) como um condicionante de satisfação muito abaixo da média global da amostra. O senso comum nos diz que as pessoas ficam mais motivadas quando recebem feedbacks positivos; e a observação da média 3,63 parece confirmar

esse fato, outra variável que se apresentou abaixo da média global da amostra, concentre ao elogio por um trabalho realizado. 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).

Presume-se que é natural do humano gostar de ser reconhecido e valorizado. E a autonomia de poder propor e contribuir com melhorias, através de sua experiência e conhecimentos, também exerce influência na satisfação dos servidores, cuja variável observada apresentou média de 3,70. Para Maximiano (2000), qualquer estímulo pode ser eficaz desde que combinado com as necessidades, anseios e aptidões da pessoa a quem é oferecido. O autor ainda advoga que, a implicação depende de os incentivos propiciados estarem em harmonia com os motivos dos colaboradores.

Mas administrar usando recompensas não é tão previsível quanto se possa desejar. Estudos demonstram que o grau de satisfação após aumento salarial como fator de motivação era intenso, porém de curta duração (BERGAMINI, 2008). O ganho financeiro de acordo com o esforço prestado (equidade) se apresentou com média 3,80. Lacombe (2011) defende, de acordo com a teoria das relações humanas baseada nos delineamentos de Elton Mayo, 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 um ambiente agradável e humano, 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 trabalho. (MARTINS, 2010). Na literatura de Pontes (2008), os fatores higiênicos norteados por Herzberg (1959) compreendem todos os fatores oferecidos pela empresa, a saber: espaço e condições de trabalho, segurança, relações interpessoais, benefícios sociais e salário; cujas médias apresentaram-se 4,02, 3,58, 3,48, 3,51, 3,80 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 prestado.

O ambiente físico de trabalho que é oferecido no que corresponde à mobília, iluminação e conforto, bem como os equipamentos disponibilizados para auxiliar a atividade do servidor dentro da empresa se destacaram abaixo da média global da amostra. E o ambiente físico de trabalho no que diz respeito às formas devidas de higiene apresentou o menor desvio padrão encontrado à volta da média, indicando que há menor variabilidade. Dispersão dos dados.

Bergue (2007) define 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. Portanto, se faz necessário na Gestão Pública a adequação das competências dos servidores aos objetivos organizacionais. Em contrapartida, o comportamento das pessoas em uma organização é complexo, uma vez que dele decorre fatores que estão diretamente relacionados com as aptidões, capacidade, desempenho e satisfação no ambiente de trabalho.

Bergue (2012) aconselha que os gestores públicos devem explorar a importância da dimensão humana no âmbito do serviço público, ressaltando seus elementos condicionantes, dentre os quais: a natureza da relação no labor, os aspectos do dinamismo das relações pessoais e de hierarquia, os limites e possibilidades em termos de organização do trabalho e seus reflexos sobre o comportamento das pessoas.

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/Considerações

A partir da revisão sistemática da literatura e da realidade empírica dos servidores da Sede Administrativa da Cagepa, constatou-se um efeito profundo e assente que os estímulos motivacionais possuem no nível de satisfação no

trabalho. A pesquisa verificou que os fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg (1959) estão conexos com os estímulos motivacionais e a satisfação no trabalho entre os servidores em estudo.

Destacou-se um predomínio positivo dos fatores higiênicos (extrínsecos) como fatores que previnem a insatisfação, confirmando, assim, que servidores públicos em estudo possuem um trabalho em equipe e espírito de corpo propício e relevante para eles, uma vez que as médias identificadas nas variáveis de relacionamento se destacaram, com valores muito acima da média geral (3,57). Os fatores motivadores (intrínsecos), também se destacaram com relação a medida geral da média. Os fatores motivacionais que geram satisfação por parte dos servidores que participaram da pesquisa, foram destacados como: variáveis de reconhecimento do trabalho, realização e responsabilidade.

Por outro lado, a pesquisa mostrou que, na percepção dos servidores, a satisfação, por meio dos fatores motivacionais, necessita que alguns de seus aspectos sejam mais relevados, pois precisam ser observados pela empresa em estudo de forma a tornar os resultados almejados por ela mais satisfatórios no que se refere aos interesses tanto organizacionais quanto dos servidores, como a quantidade de treinamento oferecido, as assistências ambientais e os equipamentos disponibilizados.

Embora os participantes da pesquisa acreditem, em consonância com média 4,19, que os seus trabalhos proporcionam realização pessoal e profissional, bem como terem suas ideias, sugestões e opiniões ouvidas (3,60) e possuírem autonomia para propor melhorias no trabalho, com média 3,70, a quantidade de treinamento oferecido é apresentou-se com impacto negativo na percepção dos servidores e precisa ser mais trabalhado, mais considerado, observado. 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 feitiços competentes na alocação das pessoas, alcançando uma concreta identificação da capacitação do servidor, propiciando treinamentos dos mesmos. Isto pode ser feito para motivar e gerar satisfação nos

servidores. É imprescindível aplicar investimentos – que venham a tornar o trabalho muito mais atraente –, estimulando no servidor uma motivação e posterior satisfação para um bom desempenho nas atribuições delegadas. Outrossim, evitar insatisfação e desmotivação que venha a prejudicar sua performance, já que o servidor é um recurso essencial nas organizações tendo um papel determinante para o seguimento dos objetivos da gestão.

Contudo, 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 a forma, os resultados já se mostram satisfatórios, pois se conseguiu 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. Outrossim, correlacionar a satisfação no trabalho com outros constructos e realizar estudos comparativos.

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. Orientadora: Raissa Dália Paulino. 2015. 51f. 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.

CAGEPA. **Plano Estratégico e Plano de Negócio 2017-2021**. Disponível em: <http://www.cagepa.pb.gov.br/wp-content/uploads/2018/06/CAGEPA-Plano-Estrat%C3%A9gico-e-Plano-de-Neg%C3%B3cio-2017-2021.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2019.

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.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

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. 43f. 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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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.

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**. Orientadora: Ana Isabel Bruzzi Bezerra. 2002. 255f. 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. 39f. 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.
- 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**. Orientadora: Virgínia Bentes Pinto. 2015. 117f. 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.
- SCHINDLER, P. S.; COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 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.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- 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.
- VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.