



REAd - Revista Eletrônica de  
Administração

ISSN: 1980-4164

ea\_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul  
Brasil

de Freitas Brandão, Isac; de Lima, Leticia Cesar; de Aquino Cabral, Augusto César; dos Santos,  
Sandra Maria; Monteiro Pessoa, Maria Naiula  
SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO  
TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 20, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 90-113  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137009004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DO TRABALHO E EMPREGO NO CEARÁ**

**Isac de Freitas Brandão**

[isacdefreitas@hotmail.com](mailto:isacdefreitas@hotmail.com)

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza, CE / Brasil

**Leticia Cesar de Lima**

[leticiacesar@hotmail.com](mailto:leticiacesar@hotmail.com)

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza, CE / Brasil

**Augusto César de Aquino Cabral**

[augcab@hotmail.com](mailto:augcab@hotmail.com)

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza, CE / Brasil

**Sandra Maria dos Santos**

[smsantosufc@gmail.com](mailto:smsantosufc@gmail.com)

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza, CE / Brasil

**Maria Naiula Monteiro Pessoa**

[naiula@ufc.br](mailto:naiula@ufc.br)

Universidade Federal do Ceará – Fortaleza, CE / Brasil

Recebido em 17/07/2012

Aprovado em 15/08/2013

Disponibilizado em 01/04/2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

## **RESUMO**

A satisfação no trabalho é vista como um aspecto que, quando presente, motiva os empregados, e afeta positivamente a produtividade destes. Nesta perspectiva, o presente estudo buscou identificar os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), à luz da teoria bifatorial de Herzberg (1997). Foi realizada uma *survey* com três grupos distintos de agentes públicos: auditores fiscais do trabalho, servidores administrativos e estagiários. Os dados foram analisados por meio de métodos quantitativos e análise de conteúdo. O questionário continha uma escala de satisfação tipo Likert de cinco pontos, versando sobre o nível de satisfação dos pesquisados, com cinco fatores motivacionais e seis fatores higiênicos, além de duas perguntas abertas sobre outros aspectos relativos à satisfação ou insatisfação dos respondentes com o trabalho. Os resultados revelaram que os fatores motivacionais que predominaram na geração da satisfação nos três grupos investigados foram a realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída. Entre os fatores higiênicos, os servidores e estagiários do Ministério do Trabalho e Emprego mostraram-se mais satisfeitos,

de forma geral, com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais. Estes resultados corroboram pesquisas anteriores realizadas em outras entidades governamentais. Adicionalmente, análises de correlação e testes não paramétricos mostraram que as características do perfil do respondente podem influenciar na satisfação com alguns fatores motivacionais e higiênicos analisados.

**Palavras-Chave:** Satisfação no trabalho; Teoria bifatorial de Herzberg; Administração pública.

## **SATISFACTION IN PUBLIC SERVICE: A STUDY IN THE REGIONAL SUPERINTENDENT OF LABOR AND EMPLOYMENT IN CEARÁ**

### **ABSTRACT**

Job satisfaction is seen as an aspect that, when present, motivates employees and affects positively their productivity. In this perspective, the present work intended to identify the preponderant factors for job satisfaction in Regional Superintendent of Labor and Employment (SRTE / CE), in the Light of Herzberg's two-factor theory. It was carried out a survey with three distinct groups of public agents: labor inspectors, administrative servers and trainees. The data were analyzed by quantitative method and content analysis. The questionnaire contained a five-point Likert-type satisfaction scale, concerning the level of satisfaction of surveyed people with five motivational factors and six hygiene factors, in addition there were two open questions about other aspects with which the respondents were satisfied or dissatisfied. The results revealed that the motivational factors prevailed in the generation of satisfaction in the three investigated groups were carrying out professional, activities performed and the responsibility assigned; related to hygiene factors, respondents were more satisfied in general, under the supervision and interpersonal relationships. These results corroborate previous research conducted in other governmental entities. Additionally, correlation analyzes and no-parametric tests showed that the profile characteristics may influence the respondent's satisfaction with hygiene and motivational factors analyzed.

**Keywords:** Job satisfaction; Herzberg's two-factor theory; Public administration.

### **INTRODUÇÃO**

No campo da Administração, o anseio por maximizar a eficiência no trabalho é observado nas diversas correntes da teoria organizacional (MOTTA, 1979). A busca por mecanismos propulsores da produtividade seguem vários caminhos, entre os quais está a motivação, responsável pelo dinamismo e condução dos procedimentos humanos, objetivando alcançar determinado alvo (FREITAS, 2006).

A motivação no contexto organizacional é estudada com o intuito compreender os dilemas vivenciados pelos gestores na tentativa de viabilizar a eficácia empresarial, ao mesmo tempo em que lida com os recursos humanos, permitindo que os empregados alcancem suas

metas empresariais e pessoais, satisfazendo-os (LIMA, 2007). A satisfação no trabalho pode ser descrita como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN, 2008). A satisfação do empregado colabora com a obtenção de resultados positivos, com o alcance de metas e com o desempenho organizacional por meio do processo motivacional, ao produzir mudanças nos desejos e no ambiente, gerando uma força ativadora (BEALE, 2007; GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

Teorias foram estabelecidas a fim de compreender a satisfação dos empregados e sua relação com a motivação, dentre as quais está a teoria bifatorial de Herzberg (1997). Segundo esta teoria, os fatores motivacionais estariam atrelados à satisfação dos funcionários, quando existentes, e os fatores higiênicos relacionar-se-iam à insatisfação dos empregados, quando ausentes (GONDIM; SILVA, 2004; MACIEL; SÁ, 2007).

Estudos têm sido aplicados em organizações com intuito de compreender a motivação dos funcionários e auxiliar gestores a lidar com problemas correlatos, visando o desenvolvimento empresarial (LIMA, 2007; GONDIM; SILVA, 2004). Entretanto, é um assunto ainda desafiador no âmbito organizacional, o que pode ser percebido pelo elevado número de trabalhadores ainda desmotivados e insatisfeitos em seus trabalhos, em diversos campos de atuação, o que pode gerar problemas, tais como: redução nos padrões de qualidade; intervenção na produtividade dos serviços prestados; e incremento no absenteísmo e na rotatividade (JESUS; SANTOS, 2004; BATISTA *et al.*, 2005; BEALE, 2007; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010).

Ao se reportar ao âmbito governamental, as características são diferentes da esfera privada, não havendo, por exemplo, ênfase em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional e pela proporção da satisfação nos funcionários (VIEIRA *et al.*, 2011). O regime jurídico estatutário é outro aspecto que diferencia os servidores públicos dos trabalhadores da iniciativa privada. Estas divergências, dentre outras, ensejam a necessidade de se compreender a satisfação no trabalho dos agentes públicos, a fim de que a Administração Pública possa propor medidas para manter seus servidores satisfeitos, motivá-los e aumentar-lhes a produtividade (GONDIM; SILVA, 2004; BEALE, 2007). Neste sentido, pesquisas concernentes ao tema da satisfação no trabalho na esfera pública têm sido aplicadas em diferentes órgãos (LOPES, 2005; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010).

Com intuito de contribuir para o aprofundamento dos conhecimentos aplicados no âmbito governamental quanto à satisfação dos trabalhadores, a presente pesquisa analisou a

percepção dos servidores e estagiários da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará (SRTE/CE) – unidade descentralizada do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – acerca da satisfação no serviço público. A investigação buscou responder ao problema: Quais os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE)?

O objetivo do estudo, portanto, consiste em analisar o nível de satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE, identificando os fatores preponderantes para a satisfação e insatisfação no trabalho. Adicionalmente, o estudo verificou se características do perfil dos respondentes estão associadas à sua percepção de satisfação no trabalho.

Para o desenvolvimento desta investigação foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa, dedutiva e aplicada (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados foram coletados com a utilização de um questionário aplicado com os servidores e estagiários lotados na sede da SRTE/CE, sendo a amostra por conveniência composta de seis auditores fiscais, 31 servidores administrativos e 15 estagiários. Os métodos utilizados para análise consistiram em estatística descritiva, testes estatísticos de associação e de correlação e análise de conteúdo. Os resultados foram dispostos por segmento da amostra (auditores, servidores administrativos e estagiários). Estabeleceu-se uma classificação para satisfação dos pesquisados em insatisfeitos, indiferentes e satisfeitos, conforme a média apresentada nas respostas, relacionando os resultados obtidos com o perfil dos pesquisados.

O trabalho divide-se em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda aborda pressupostos teóricos referentes à satisfação das necessidades dos empregados no trabalho e sua relação com a motivação, especificando essa temática no serviço público. A terceira seção trata dos aspectos metodológicos da pesquisa relacionados à tipologia, à caracterização do objeto de estudo, população e amostra e à coleta e análise dos dados. A quarta seção apresenta os resultados obtidos e suas respectivas análises. E finaliza-se com as conclusões do estudo e indicações das limitações e sugestões para próximas pesquisas.

## **1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

No campo dos estudos organizacionais, desde os movimentos das relações humanas, na primeira metade do século XX, observa-se a busca pela compreensão das variáveis que influenciam a produtividade das organizações. A partir deste período, necessidades humanas como aceitação, reconhecimento e realização passaram a ser consideradas no contexto

empresarial (MOTTA, 1979). Estes aspectos, segundo a teoria de Herzberg (1997), estão relacionados à satisfação no trabalho (GONDIM; SILVA, 2004). Desta forma, as necessidades humanas servem de base para o estudo dos comportamentos humanos nas organizações, buscando-se satisfazer os empregados para que estes possam contribuir com os objetivos empresariais (FREITAS, 2006; BEALE, 2007).

As organizações, na procura por vantagem competitiva, têm considerado os empregados como instrumento estratégico, devido ao fato de os serviços destes serem responsáveis pelo atendimento às demandas do mercado e pelos resultados da empresa (GREGOLIN; PATZLAFF, A.; PATZLAFF, P., 2011; RIOS, 2009). Nesta perspectiva, a satisfação dos empregados pode ser um aspecto que eleva a competitividade da organização.

Os recursos humanos são conduzidos a buscar satisfações pessoais e cumprir objetivos organizacionais por meio da motivação no trabalho, estando o processo motivacional associado à produção de mudanças nos desejos pessoais e no ambiente, gerando uma força ativadora (PALADINI, 1990; GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011). Lima (2007) destaca a importância de estudos motivacionais, que auxiliam os gestores a lidar com os recursos humanos de suas empresas, objetivando satisfazer as metas pessoais e organizacionais.

Satisfação no trabalho pode ser compreendida como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN, 2008). Wagner III e Hollenbeck (2009) complementam esta ideia afirmando que há três elementos básicos que devem ser considerados no entendimento da satisfação: os valores, sua importância e sua percepção.

Os valores estão relacionados ao que alguém deseja alcançar, ou seja, exigências mentais; diferenciando-se da necessidade, cujas exigências são corporais. A importância que é dada aos valores diferencia-se de pessoa para pessoa, e essas distinções afetam o grau de satisfação individual. A percepção refere-se à visão que alguém tem de determinada situação e tem por base os valores individuais, podendo não representar as circunstâncias reais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Satisfazer diversas pessoas com valores distintos não é uma tarefa fácil, entretanto, compreender tanto as necessidades como os valores individuais permite compreender um pouco mais sobre a satisfação das pessoas.

Em torno desta questão, surgem teorias voltadas para as necessidades humanas dentro das organizações, chamadas de teorias motivacionais (GONDIM; SILVA, 2004). O foco em estudos sobre essa temática deriva da procura, por parte dos gestores empresariais, de mecanismos para compreender os funcionários e os fatores que os motivam no contexto

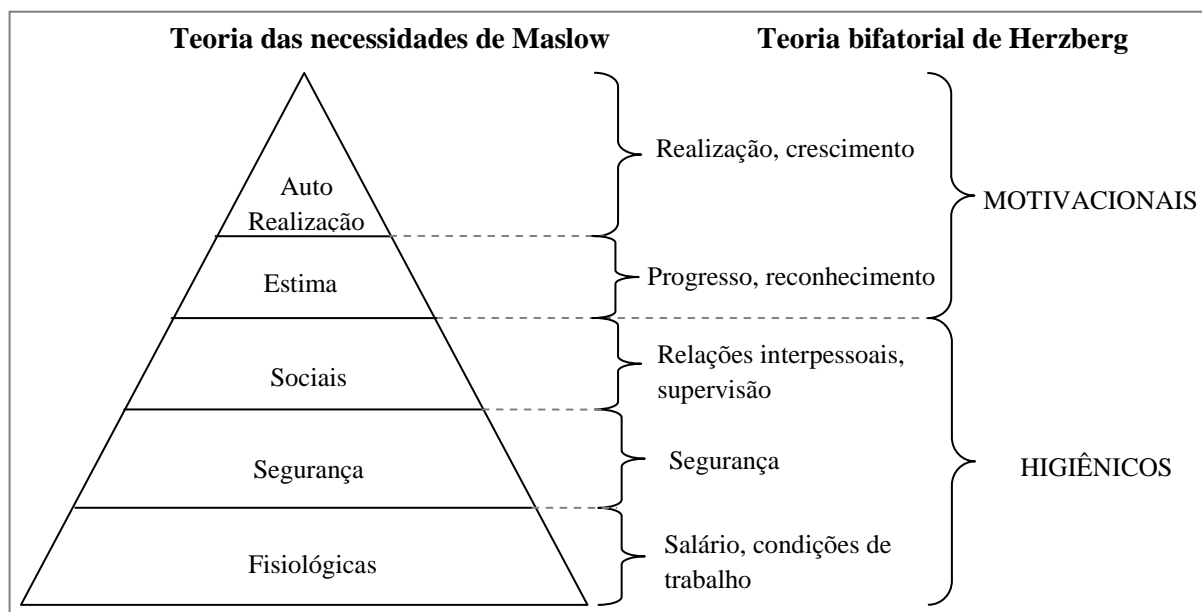
empresarial, visando estimulá-los na execução de suas atividades, individualmente e em grupo. Para tanto, faz-se necessário detectar os fatores que podem influenciá-los ou os efeitos resultantes de um determinado estímulo, não se esquecendo de considerar que as pessoas são distintas entre si (GREGOLIN; PATZLAFF, A.; PATZLAFF, P., 2011).

A expressão “motivação” origina-se do latim da palavra *motivus* e indica tudo aquilo que movimenta ou que pode mover algo, ou o fim de uma ação, considerando-se, portanto, a motivação como uma ação que move as pessoas (MAXIMINIANO, 1997; GONDIM; SILVA, 2004). Motivação no âmbito organizacional é um assunto pertinente à capacidade de impulsionar os motivos dos diversos procedimentos individuais, melhorando o desempenho e a produtividade da empresa (GONDIM; SILVA, 2004).

Moraes (2005) ressalta que a motivação se origina de necessidades internas e não de aspectos externos, mas enfatiza a inexistência de fórmulas motivacionais, isso porque os indivíduos respondem diferentemente a cada forma de incentivo. Percebe-se, portanto, uma relação entre satisfação e motivação por ambas estarem atreladas às necessidades das pessoas. Tal relação também é observada por Herzberg em seus estudos (GONDIM; SILVA, 2004).

Gondim e Silva (2004) destacam que uma das ênfases dada à motivação refere-se a sua manutenção por meio de fatores pessoais, como desejos e necessidades; ou de fatores ambientais, por exemplo, as atividades executadas, a equipe e as condições físicas. Abordam ainda algumas teorias organizacionais relativas à motivação, dentre as quais as teorias seminais de Maslow (1954) e Herzberg (1997), concebidas sobre o conceito de necessidade como uma força que impulsiona alguém a agir com tamanha intensidade até que a carência seja reduzida. Nesta ótica, as necessidades humanas estimulam as ações, mas, se aquelas forem sanadas, essa força propulsora se extinguirá.

A teoria de Maslow fundamentou as necessidades humanas em origens biológicas, seguindo uma sequência hierárquica piramidal, iniciando na base com as necessidades indispensáveis à sobrevivência até o topo com as necessidades motivacionais, conforme disposto no lado esquerdo da Figura 1. Os níveis hierárquicos apresentam a seguinte ordem, das inferiores às superiores: necessidades fisiológicas; de segurança (contra perigos, incertezas); sociais (pertinentes a relacionamentos, aceitação, consideração); de estima (como progresso, aprovação, reconhecimento e valorização social) e de auto realização (concernentes à realização, crescimento e aperfeiçoamento individuais no nível máximo) (GONDIM; SILVA, 2004; MASLOW, 1954).

**Figura 1** – Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg

Fonte: Elaborado a partir de Herzberg (1997); Freitas (2006); Wagner III e Hollenbeck (2009); Gondim e Silva (2004)

Herzberg, entretanto, como apresentado no lado direito na Figura 1, agrupou os fatores relativos à motivação humana no trabalho em apenas dois grupos, os intrínsecos (motivacionais) e extrínsecos (de higiene), formulando, assim, a Teoria Bifatorial (GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997). Os fatores motivacionais centram-se no funcionário e em suas atividades, ou seja, no conteúdo do trabalho, produzindo satisfação. Abrangem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso. Os fatores higiênicos referem-se aos que levam os empregados à insatisfação, e encontram-se no contexto do trabalho, ou seja, nos aspectos externos à pessoa, compreendendo a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança, (FREITAS, 2006; GONDIM; SILVA, 2004; HERZBERG, 1997).

Desta forma, satisfação e insatisfação não são compreendidas como sensações opostas, pois estão associadas a necessidades distintas do ser humano (PUGH; HICHSON, 2004). Maciel e Sá (2007) reforçam essa ideia, declarando que os fatores motivacionais, quando presentes, produzem elevado nível de satisfação, mas sua ausência não gera insatisfação de forma proporcional; em contraponto, a inexistência de fatores higiênicos causa alto grau de insatisfação, mas sua existência não promove o mesmo percentual de satisfação.

Freitas (2006), ao comparar as teorias de Herzberg e Maslow, como simulado na Figura 1, destaca que, segundo Herzberg, os únicos fatores hábeis para motivar os indivíduos,



por elevar-lhes a satisfação, são os motivacionais, pois os higiênicos são capazes de apenas reduzir ou eliminar a insatisfação. Entretanto, nem todos os fatores constantes no âmbito empresarial são motivadores, como demonstra a teoria de Maslow. Como estes fatores constituem o foco da atenção das organizações, esta pesquisa concentra-se no estudo motivacional a partir da teoria bifatorial de Herzberg, que busca compreender os fatores que motivam os funcionários, permitindo que os gestores possam promovê-los, bem como, evitar a ausência dos higiênicos.

### **1.1 Satisfação no trabalho no setor público**

Ao se estudar a satisfação no trabalho no âmbito da Administração Pública, devem ser consideradas suas peculiaridades concernentes à gestão de pessoas. Diferentemente do setor privado, a relação entre servidor e Estado não é contratual, mas estatutária (MELLO, 2009). No âmbito federal, o estatuto dos servidores públicos foi instituído pela Lei n. 8.112/90, que, entre outras características, estabelece o provimento obrigatório por concurso público, a estabilidade após três anos de exercício e a impossibilidade de mudança para outros cargos (BRASIL, 1988, 1990).

Além disso, a própria forma de se administrar as instituições governamentais diverge da administração privada, pois ainda há uma forte cultura patrimonialista, embora se tenham incorporado conceitos de governança e dos princípios políticos nos últimos anos (MATIAS-PEREIRA, 2008). Difini (2002) destaca alguns aspectos da Administração Pública que podem influenciar na motivação e satisfação dos servidores, entre os quais, a carência de servidores especializados, alta rotatividade, falta de política de retenção de pessoal, cortes orçamentários, atrasos no recebimento de recursos, utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes e permanência dos servidores desempenhando a mesma função por muitos anos.

Além dos servidores estatutários, algumas atividades de suporte podem ser desempenhadas por empregados terceirizados, que não possuem relação direta de emprego com a Administração Pública (OLIVEIRA *et al.*, 2009; SALVINO; FERREIRA, 2009). Ainda pode-se ter a presença de estagiários, alunos da rede de ensino pública ou privada que desenvolvem atividades concernentes à sua área de formação e possuem um contrato por prazo determinado (BRASIL, 2008; SALVINO; FERREIRA, 2009).

Diante deste contexto, estudos empíricos têm sido desenvolvidos no intuito de analisar a motivação e a satisfação de servidores públicos, utilizando entre outras teorias, a teoria

bifatorial de Herzberg. Os resultados têm mostrado que a satisfação não está necessariamente relacionada com os fatores motivacionais, havendo fatores higiênicos apontados como aspectos que trazem satisfação (ESTEFANO, 1996; GOMES; QUELHAS, 2003; LOPES; REGIS FILHO, 2005; LOPES, 2005; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; OLIVEIRA *et al.*, 2009; AFFONSO; ROCHA, 2010; NUNES; RODRIGUES, 2011).

Gomes e Quelhas (2003), ao analisarem a satisfação e a motivação de 134 servidores de nível superior de uma organização pública do Poder Executivo Federal, localizada no Estado do Rio de Janeiro, tendo por base as teorias de Maslow e Herzberg, verificaram que o fator motivacional que mais está contribuindo com a satisfação dos servidores é realização; e os de menor contribuição são progresso funcional e crescimento pessoal. Entre os fatores higiênicos, destacaram que o relacionamento interpessoal foi o que mais contribuiu para evitar a insatisfação, enquanto a remuneração, a segurança e políticas e administração relacionaram-se mais fortemente com a insatisfação.

Outras pesquisas realizadas nesta mesma perspectiva estão sintetizadas nos Quadros 1 e 2, nos quais foram expostos os fatores que apresentaram maior relação com satisfação e insatisfação em cada pesquisa, na visão dos servidores pesquisados.

O Quadro 1 apresenta os fatores motivacionais e sua relação com a satisfação e a insatisfação. Os fatores motivacionais que mais trazem satisfação aos servidores, segundo a análise das pesquisas, são: realização profissional, trabalho em si e responsabilidade. Progresso e reconhecimento aparecem mais vezes relacionando-se à insatisfação.

**Quadro 1** – Fatores motivacionais e sua relação com satisfação e insatisfação no serviço público

Referência	Entidade	Fatores Motivacionais	
		Satisfação	Insatisfação
Nunes e Rodrigues (2011)	Instituto público de pesquisa Vale do Paraíba – SP	Realização	Reconhecimento
Affonso e Rocha (2010)	Secretaria Municipal de Saúde do município de Resende/RJ	Responsabilidade, Realização profissional e Atividades	Comprometimento, Valorização e Comunicação
Bedran Junior e Oliveira (2009)	Superintendência Estadual da Polícia Federal	Atividades	Progresso, Trabalho em si, Responsabilidade e Reconhecimento
Oliveira <i>et al.</i> (2009)	Ministério da integração nacional	Progresso, Atividades em si, Realização, Responsabilidade e Reconhecimento	
Lopes (2005)	Universidade Federal do Ceará (UFC)	Responsabilidade, Desenvolvimento profissional e Valorização.	
Lopes e Regis Filho (2005)	Secretaria da Saúde - Itajaí – SC	Trabalho em si e Realização profissional	Progresso

Estefano (1996)	Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina	Trabalho em si	Trabalho em si
-----------------	--	----------------	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores

O Quadro 2, por sua vez, representa os principais resultados obtidos para os fatores higiênicos. O relacionamento com a chefia e os colegas de trabalho são os principais fatores higiênicos relacionados com a satisfação. Os fatores salário e condições de trabalho estão mais relacionados com a insatisfação.

**Quadro 2** – Fatores higiênicos e sua relação com satisfação e insatisfação no serviço público

Referência	Entidade	Fatores higiênicos	
		Satisfação	Insatisfação
Nunes e Rodrigues (2011)	Instituto público de pesquisa Vale do Paraíba – SP	Salário, Segurança, Condições de trabalho e Relações interpessoais	Salário e Política da Administração
Affonso e Rocha (2010)	Secretaria Municipal de Saúde do município de Resende/RJ	Relacionamento com a chefia e Segurança	Ambiente físico, Salários, Benefícios e Crescimento pessoal
Bedran Junior e Oliveira (2009)	Superintendência Estadual da Polícia Federal	Relacionamento com a chefia e Vida pessoal	Administração, Segurança, <i>Status</i> e Condições de trabalho
Oliveira <i>et al.</i> (2009)	Ministério da integração nacional	Supervisão, Segurança, Relações interpessoais, condições de trabalho e Administração	Salário
Lopes (2005)	Universidade Federal do Ceará (UFC)	Ambiente do trabalho	Remuneração, Segurança, Benefícios e Recompensas
Lopes e Regis Filho (2005)	Secretaria da Saúde - Itajaí – SC	Relacionamento interpessoal e com a chefia	Salário, Condições de trabalho
Estefano (1996)	Biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina	Relacionamentos interpessoais	Condições do trabalho, Relacionamentos interpessoais e Supervisão

Fonte: Elaborado pelos autores

## 2 METODOLOGIA

Este estudo buscou identificar os fatores preponderantes para satisfação no trabalho na SRTE/CE. Segundo o delineamento de tipologia de pesquisa em Administração sugerido por Collis e Hussey (2005), este estudo possui natureza predominantemente descritiva, quantitativa, dedutiva e aplicada, tendo se utilizado, subsidiariamente, da técnica de análise de conteúdo e de testes estatísticos de associação e correlação.

Baseado nos resultados dos estudos apresentados na seção 2, foram propostas duas hipóteses de pesquisa:

- H1: Entre os fatores motivacionais, os servidores e os estagiários da SRTE/CE estão satisfeitos com a realização profissional, responsabilidade e atividades desempenhadas;

- H2: Entre os fatores higiênicos, os servidores e os estagiários da SRTE/CE estão satisfeitos com as relações interpessoais e com a supervisão da chefia.

A unidade de análise deste estudo foi a sede da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará (SRTE/CE), localizada na cidade de Fortaleza. O quadro de pessoal é formado por duas carreiras de servidores (auditoria fiscal do trabalho e de servidores administrativos), serviços terceirizados de empresas privadas e estagiários estudantes de nível médio e superior. As hipóteses da pesquisa foram testadas em três grupos: auditores fiscais do trabalho (AFT), servidores administrativos e estagiários. Os empregados das empresas terceirizadas não foram pesquisados por não possuírem vínculo com a Administração Pública.

Desta forma, a população estudada constituiu-se de 244 pessoas, sendo 110 AFTs, 100 servidores administrativos e 34 estagiários. A pesquisa foi aplicada entre os dias 4 e 6 de junho de 2012, com a distribuição de 88 questionários entre as pessoas que se faziam presentes e que aceitaram contribuir, obtendo-se um retorno de 59. Destes, sete foram descartados por preenchimento incompleto, totalizando uma amostra de 52 pessoas, composta de seis AFTs, 31 servidores administrativos e 15 estagiários. A maior parte dos auditores fiscais executa trabalhos externos, o que dificultou a aplicação dos questionários a este estrato, restringindo a pesquisa aos auditores que estavam trabalhando internamente.

Os dados foram coletados através de um questionário autoadministrado composto por 20 itens, caracterizando a estratégia principal da pesquisa como *survey* (COLLIS; HUSSEY, 2005). O questionário foi dividido em três partes: a) perfil do respondente; b) satisfação no trabalho; e c) informações complementares.

A parte referente ao perfil do respondente foi composta por cinco questões fechadas, (gênero, cargo, renda mensal média, função gratificada ou cargo em comissão e escolaridade), além de duas questões abertas (idade e tempo de serviço).

A segunda parte buscou identificar o nível de satisfação dos trabalhadores, segregada por fatores motivacionais e higiênicos, segundo a teoria de Herzberg (1997), através de 11 itens quantitativos. Mensurou-se o nível de satisfação de cinco fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, atividades desempenhadas, responsabilidade e progresso) e seis fatores higiênicos (política e administração do órgão, supervisão da chefia, remuneração, relações interpessoais, segurança e condições de trabalho), através de uma escala intervalar tipo Likert (HAIR JR *et al.*, 2005) de cinco pontos: 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – indiferente, 4 – satisfeito e 5 – muito satisfeito. O coeficiente alfa de

Cronbach da escala construída obteve valor superior a 70% em todos os onze fatores, comprovando a sua confiabilidade (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

A última parte continha duas questões abertas sobre outros aspectos que causam satisfação e insatisfação no trabalho, não inclusos na segunda parte do questionário. As respostas obtidas foram associadas com as necessidades motivacionais e higiênicas dos servidores e estagiários por meio de análise de conteúdo.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados com o auxílio dos *softwares* SPSS 20 e *Microsoft Excel* 2007. A apreciação dos fatores higiênicos e motivacionais e sua relação com os conceitos satisfação e insatisfação no trabalho foram realizadas através de estatística descritiva. Para verificar se os servidores e estagiários da SRTE/CE estavam satisfeitos, elaborou-se uma classificação a partir da média aritmética simples do nível de satisfação de cada um dos onze fatores analisados: insatisfeito, para os servidores e estagiários cuja média foi de 1,0 até 2,5; indiferente, quando a média ficou entre 2,5 e 3,5; e satisfeito, quando a média ficou de 3,5 até 5,0.

Para se aferir o nível geral de satisfação, foi calculada a nota média dos 11 fatores analisados e atribuída a mesma escala nominal (insatisfeito, satisfeito e indiferente). Os dados obtidos com os três estratos da população (AFTs, administrativos e estagiários) foram analisados separadamente. Em seguida foi realizado o teste H de Kruskal-Wallis para verificar se as divergências encontradas eram significantes (STEVENSON, 1986; CRESWELL, 2010).

Posteriormente, os escores médios obtidos de cada fator foram cruzados com o perfil dos respondentes. Por não possuírem distribuição normal, atestada através do teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, as variáveis relativas ao nível de satisfação com os fatores foram analisadas através de testes não paramétricos: o teste de Mann-Whitney e a estatística descritiva para as variáveis nominais (gênero e função gratificada ou cargo em comissão) e a correlação de Spearman para as variáveis ordinais (renda média mensal e escolaridade) e para as questões abertas (idade e tempo de serviço) (STEVENSON, 1986; HAIR JR *et al.*, 2005; CRESWELL, 2010). O nível crítico de significância estabelecido para os testes foi de 5%.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, sendo subdividida em três partes: num primeiro momento, discorre-se sobre o perfil dos respondentes; em seguida, são apresentados

os dados e as análises estatísticas referentes à satisfação dos pesquisados com fatores motivacionais e higiênicos; e a última parte versa acerca da análise qualitativa dos dados.

### **3.1 Perfil dos respondentes**

Os seis AFTs participantes da amostra são todos do sexo masculino, possuem entre 41 e 60 anos de idade e estão no MTE há pelo menos 16 anos. Dois possuem o Ensino Superior completo; e quatro, especialização. A renda deste grupo apresentou-se bastante variável, um AFT com renda mensal entre R\$ 6.000,00 e R\$ 8.000,00, enquanto os demais com mais de R\$ 10.000,00. Quatro possuem função gratificada e nenhum ocupa cargo em comissão.

Entre os 31 servidores administrativos, dois são de carreira de nível superior; e 29, de nível intermediário. Treze são do sexo masculino, enquanto 18 são do sexo feminino. Oito estão entre 27 e 40 anos de idade, 17 estão entre 43 e 55 anos e seis possuem mais de 55 anos. Cinco servidores administrativos estão no MTE há apenas três anos; seis, entre 13 e 19 anos; dez, entre 24 e 30 anos; e outros dez, há mais de 30 anos. Vinte e cinco administrativos recebem mensalmente entre R\$ 2.000,00 e R\$ 4.000,00. Entre os demais, três recebem até R\$ 2.000,00; e três, mais de R\$ 4.000,00. Com relação à escolaridade, um servidor declarou ainda não ter concluído o Ensino Médio; seis possuem o Ensino Médio completo; quatro estão cursando o Ensino Superior; nove possuem superior completo; nove com especialização; e dois, com curso de mestrado. Dois ocupam cargo em comissão; e quatro, função gratificada.

Entre os estagiários da amostra, oito são homens; e sete, mulheres. Sete estão no primeiro ano de estágio; enquanto oito, no segundo ano. Nove possuem entre 16 e 20 anos de idade, cinco estão na faixa etária de 21 a 29 e um possui trinta e dois anos. Com relação à escolaridade, cinco estão no Ensino Médio e dez cursam o Ensino Superior. A bolsa dos estagiários de Ensino Médio é de R\$ 206,00 e dos estagiários do Ensino Superior é de R\$ 363,00, com auxílio-transporte acrescentado a ambas.

### **3.2 Satisfação no trabalho dos servidores e estagiários da SRTE/CE**

Na Tabela 1 estão sintetizados os resultados referentes à satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE com os fatores motivacionais. A nota média é dada a partir dos escores atribuídos por respondente, e o conceito final foi estabelecido com base na classificação apresentada na seção 3.

**Tabela 1** – Satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE com os fatores motivacionais

	<b>Categoria</b>	<b>Realização</b>	<b>Reconhecimento</b>	<b>Atividades</b>	<b>Responsabilidade</b>	<b>Progresso</b>
<b>AFT</b>	Muito insatisfeito	0,00%	33,33%	0,00%	16,67%	16,67%
	Insatisfeito	16,67%	16,67%	16,67%	0,00%	33,33%
	Indiferente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
	Satisfeito	66,67%	50,00%	50,00%	33,33%	16,67%
	Muito satisfeito	16,67%	0,00%	33,33%	50,00%	0,00%
	Nota média	3,83	2,67	4,00	4,00	2,50
	Desvio padrão	0,983	1,506	1,095	1,549	1,049
	Nível de satisfação	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>
<b>Administrativos</b>	Muito insatisfeito	0,00%	9,68%	0,00%	3,23%	51,61%
	Insatisfeito	16,13%	16,13%	12,90%	9,68%	25,81%
	Indiferente	16,13%	29,03%	6,45%	12,90%	16,13%
	Satisfeito	51,61%	35,48%	54,84%	54,84%	6,45%
	Muito satisfeito	16,13%	9,68%	25,81%	19,35%	0,00%
	Nota média	3,68	3,19	3,94	3,77	1,77
	Desvio padrão	0,945	1,138	0,929	0,990	0,956
	Nível de satisfação	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>
<b>Estagiários</b>	Muito insatisfeito	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%
	Insatisfeito	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
	Indiferente	20,00%	20,00%	33,33%	6,67%	53,33%
	Satisfeito	53,33%	33,33%	66,67%	33,33%	20,00%
	Muito satisfeito	26,67%	46,67%	0,00%	53,33%	0,00%
	Nota média	4,07	4,27	3,67	4,33	2,73
	Desvio padrão	0,704	0,799	0,488	0,900	1,033
	Nível de satisfação	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa (2012).

Os fatores motivacionais que promovem mais satisfação aos servidores (AFTs e administrativos) são realização, atividades desempenhadas e responsabilidade, confirmando a primeira hipótese desta pesquisa (H1). O único fator motivacional com o qual os servidores estão insatisfeitos é o progresso, o que pode ser explicado pela inexistência de promoção para os servidores públicos (BRASIL, 1990) e pelas características patrimonialistas que ainda existem na Administração Pública (MATIAS-PEREIRA, 2008). O reconhecimento, por sua vez, se encontra na faixa de indiferença, tanto para auditores como para administrativos.

Quando se analisa o grupo dos estagiários, percebe-se que, além da realização, das atividades desempenhadas e da responsabilidade, o reconhecimento pelo trabalho que desempenham também é motivo de satisfação. O progresso, que é um fator motivacional que gera insatisfação nos servidores, é visto predominantemente como um aspecto que não influencia na satisfação dos estagiários. Este comportamento pode ser justificado pela própria natureza temporária do contrato de estágio e de sua finalidade voltada para a aprendizagem.

## Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará

Na Tabela 2 são apresentados os resultados obtidos para os fatores higiênicos, tendo sido utilizados os mesmos critérios da análise dos fatores motivacionais.

**Tabela 2** – Satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE com os fatores higiênicos

	<b>Categoria</b>	<b>Política e Administração</b>	<b>Supervisão</b>	<b>Salário</b>	<b>Relacionamentos</b>	<b>Segurança</b>	<b>Condições de trabalho</b>
<b>AFT</b>	Muito insatisfeito	33,33%	0,00%	16,67%	0,00%	0,00%	50,00%
	Insatisfeito	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	33,33%
	Indiferente	33,33%	50,00%	16,67%	0,00%	50,00%	16,67%
	Satisfeito	16,67%	33,33%	50,00%	83,33%	33,33%	0,00%
	Muito satisfeito	0,00%	16,67%	16,67%	16,67%	16,67%	0,00%
	Nota média	2,33	3,67	3,50	4,17	3,67	1,83
	Desvio padrão	1,211	0,816	1,378	0,408	1,506	1,169
	Nível de satisfação	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>
<b>Administrativos</b>	Muito insatisfeito	25,81%	0,00%	45,16%	0,00%	0,00%	3,23%
	Insatisfeito	25,81%	0,00%	41,94%	0,00%	3,23%	29,03%
	Indiferente	19,35%	16,13%	6,45%	0,00%	6,45%	6,45%
	Satisfeito	25,81%	58,06%	6,45%	61,29%	64,52%	54,84%
	Muito satisfeito	3,23%	25,81%	0,00%	38,71%	25,81%	6,45%
	Nota média	2,55	4,10	1,74	4,39	4,13	3,32
	Desvio padrão	1,234	0,651	0,855	0,495	0,670	1,077
	Nível de satisfação	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>
<b>Estagiários</b>	Muito insatisfeito	0,00%	0,00%	13,33%	0,00%	20,00%	0,00%
	Insatisfeito	0,00%	0,00%	40,00%	0,00%	6,67%	6,67%
	Indiferente	26,67%	6,67%	33,33%	0,00%	20,00%	13,33%
	Satisfeito	53,33%	6,67%	13,33%	40,00%	33,33%	53,33%
	Muito satisfeito	20,00%	86,67%	0,00%	60,00%	20,00%	26,67%
	Nota média	3,93	4,80	2,47	4,60	3,27	4,00
	Desvio padrão	0,704	0,561	0,915	0,507	1,438	0,845
	Nível de satisfação	<i>Satisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa (2012).

Verificou-se que, nos três estratos da população, a segunda hipótese (H2) foi aceita, estando, tanto os servidores como os estagiários, satisfeitos com a supervisão e com os relacionamentos interpessoais. Com a política e administração da SRTE/CE e as condições de trabalho, os auditores pesquisados demonstram estar insatisfeitos, enquanto os administrativos estão predominantemente indiferentes e os estagiários satisfeitos.

O salário é um ponto de concordância, entre servidores administrativos e estagiários, que se encontram insatisfeitos; já os auditores, que recebem subsídios bastante elevados em comparação com os salários dos administrativos e com a bolsa dos estagiários, estão predominantemente satisfeitos com a remuneração. A segurança é motivo de satisfação para auditores e administrativos, devido, provavelmente, à estabilidade que é atribuída aos servidores após o período de estágio probatório (BRASIL, 1988, 1990). Os estagiários, como



não gozam de estabilidade e possuem um prazo determinado de contrato, encaram a segurança com indiferença.

**Tabela 3** – Nível de satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE com o trabalho

Grupo	Fatores	Média	Desvio padrão	Nível de satisfação		
				Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito
<b>AFT</b>	Motivacionais	3,400	0,972	16,67%	33,33%	50,00%
	Higiênicos	3,194	0,903	33,33%	16,67%	50,00%
	Total	3,288	0,842	16,67%	33,33%	50,00%
<b>Administrativos</b>	Motivacionais	3,310	0,717	12,90%	41,94%	45,16%
	Higiênicos	3,371	0,530	9,68%	41,94%	48,39%
	Total	3,343	0,534	3,23%	58,06%	38,71%
<b>Estagiários</b>	Motivacionais	3,813	0,542	6,67%	20,00%	73,33%
	Higiênicos	3,844	0,506	0,00%	6,67%	93,33%
	Total	3,830	0,468	6,67%	13,33%	80,00%
<b>Total</b>	Motivacionais	3,465	0,726	11,54%	34,62%	53,85%
	Higiênicos	3,487	0,609	9,62%	28,85%	61,54%
	Total	3,477	0,591	5,77%	42,31%	51,92%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa (2012).

A Tabela 3 explicita a satisfação dos servidores e estagiários da SRTE/CE com os fatores motivacionais, higiênicos e na soma dos onze fatores analisados, sendo atribuído o conceito de satisfeito, insatisfeito e indiferente a partir da escala estabelecida na seção 3. Verifica-se que, em geral, os servidores e estagiários da SRTE/CE estão predominantemente satisfeitos com os fatores analisados de seu trabalho, tanto motivacionais como higiênicos, embora as médias dos escores obtidos tenham ficado ligeiramente inferiores ao limite mínimo estabelecido para ser considerado satisfeito (3,5) no grupo dos auditores fiscais e dos servidores administrativos. Estes resultados divergem da teoria de Herzberg (1997), que associa satisfação aos fatores motivacionais e insatisfação aos fatores higiênicos.

Para verificar a significância estatística das divergências encontradas entre os três grupos (AFTs, servidores administrativos e estagiários), foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. As diferenças encontradas foram estatisticamente significantes para os fatores motivacionais *reconhecimento* e *progresso* e, para os fatores higiênicos, *política* e *administração*, *supervisão*, *segurança* e *condições de trabalho*, além das médias dos fatores motivacionais e higiênicos e do total dos fatores. Estes resultados indicam que há diferentes percepções entre os três grupos analisados no que concerne à satisfação com o trabalho e o estágio na SRTE/CE.

Verificando a influência das características do perfil dos respondentes no seu nível de satisfação, observou-se, através do teste de Mann-Whitney, que o gênero apresentou-se

significativo (0,034) para a satisfação dos servidores administrativos com o fator reconhecimento, e as mulheres apresentaram maior satisfação que os homens. As correlações de Spearman mostraram que, entre os estagiários, há uma correlação negativa entre o tempo de serviço e a satisfação com o salário (-0,543), o que pode indicar que aqueles que estão no segundo ano de estágio estão mais insatisfeitos com o valor da bolsa do que os que iniciaram o estágio há menos tempo. Já entre os servidores administrativos encontrou-se uma correlação negativa e significativa (-0,451) entre a escolaridade e o nível de satisfação com as atividades desempenhadas, mostrando menor satisfação quando se possui maior escolaridade. Os demais resultados dos testes de associação e de correlação não apresentaram significância estatística.

### 3.3 Informações complementares

A última parte do questionário indagava sobre outras situações com as quais os respondentes estavam satisfeitos e insatisfeitos e que não se enquadravam diretamente no rol dos 11 fatores citados na parte objetiva do questionário. Dos 52 pesquisados, 22 responderam estas questões abertas, sendo seis estagiários, 12 servidores administrativos e quatro auditores. Verificou-se que todas as respostas se associam, de forma indireta, aos fatores motivacionais e higiênicos observados por Herzberg (1997). Mesmo assim, vale ressaltar alguns achados nestas declarações, considerando que todos os que as proferiram buscaram enfatizar ou externar seus sentimentos no contexto empresarial.

O fator *relacionamentos interpessoais* se destacou por divergir consideravelmente dos resultados da pesquisa de Herzberg, que o apontou como um fator higiênico, ou seja, atrelado à insatisfação. Aproximadamente 40% dos que responderam às perguntas abertas ressaltaram este item como associado à satisfação no ambiente empresarial, não havendo nenhuma referência dos mesmos como insatisfatórios. Este fato corrobora com a primeira parte do estudo e com algumas pesquisas realizadas no setor público, que também apresentaram as relações interpessoais como fator de satisfação (ESTEFANO, 1996; GOMES; QUELHAS, 2003; OLIVEIRA, 2009; NUNES; RODRIGUES, 2011).

O progresso também se apresentou divergente, citado unicamente como fator de insatisfação, não como relacionado à satisfação, conforme previsto na teoria de Herzberg (1997). Entretanto, apenas 9% destes respondentes o mencionaram, percentual que o torna de baixa relevância. Os demais fatores, predominantemente, reforçaram a teoria bifatorial de Herzberg ao se apresentarem alocados nos devidos fatores citados nesta teoria, motivacional ou higiênico. Os fatores motivacionais *realização profissional*, *atividades desempenhadas* e

*responsabilidade* foram referidos como promotores da satisfação, coincidindo com os resultados gerais desta pesquisa.

Concernente aos fatores higiênicos *condições de trabalho e política e administração da empresa*, apresentaram-se atrelados à insatisfação, com 32% e 36% respectivamente, dentre as perguntas abertas preenchidas. Se considerados apenas os servidores administrativos, estes fatores revelaram-se como insatisfatórios nos testes estatísticos. Tal resultado corrobora resultados obtidos em estudos anteriores no âmbito público (ESTEFANO, 1996; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009). Vale destacar uma resposta descrita “administração por indicação política e não por mérito”, que condiz com a afirmativa de Difini (2002), ao abordar sobre a utilização de critérios políticos na escolha de dirigentes.

O salário foi mencionado em 36% como insatisfatório, complementando a análise estatística relacionada aos administrativos e estagiários, a teoria de Herzberg (1997) e outras pesquisas (GOMES; QUELHAS, 2003; LOPES, 2005; AFONSO; ROCHA, 2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou identificar, na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/CE), os fatores preponderantes para satisfação no trabalho, através da aplicação de questionários a estagiários e servidores lotados na sede do órgão. Baseou-se na teoria bifatorial de Herzberg (1997), segundo a qual a presença de fatores motivacionais, relativos a aspectos intrínsecos do trabalho, traz sentimento de satisfação ao trabalhador, enquanto a ausência dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, leva à insatisfação (HERZBERG, 1997). Estudos anteriores vêm demonstrando que os servidores públicos estão predominantemente satisfeitos com os fatores motivacionais *realização, atividades e responsabilidade*, e com os fatores higiênicos *supervisão e relacionamentos interpessoais*.

Os resultados apontam algumas semelhanças e divergências significativas entre os três grupos pesquisados no que tange à satisfação com os fatores motivacionais e higiênicos do trabalho. Os auditores fiscais do trabalho mostraram-se predominantemente satisfeitos com realização, atividades, responsabilidade, supervisão, salário e relacionamentos interpessoais. Os servidores administrativos demonstraram-se satisfeitos com realização, atividades, responsabilidade, supervisão e relacionamentos interpessoais, sendo o estrato que apresentou menor índice geral de satisfação. Os estagiários, por sua vez, foram os que apresentaram o

maior índice, estando predominantemente satisfeitos com realização, reconhecimento, atividades, responsabilidade, política e administração do órgão, supervisão, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho.

Os testes de média e de correlação efetuados entre o perfil dos respondentes e a satisfação no trabalho mostraram que o gênero e a escolaridade podem ter relação com o nível de satisfação dos servidores administrativos, com o reconhecimento e com as atividades desempenhadas, respectivamente, enquanto o tempo de serviço dos estagiários mostrou-se significativamente relacionado à satisfação destes com o valor da bolsa que percebem. A análise de conteúdo realizada reforçou os resultados estatísticos, além de corroborar pesquisas anteriores.

Deste modo, embora haja outros fatores específicos que geram satisfação em cada grupo, as duas hipóteses levantadas são válidas para auditores, servidores administrativos e estagiários, refutando a proposição de Herzberg (1997). Esta homogeneidade na percepção dos agentes públicos quanto à satisfação no seu trabalho, verificada quando se comparam estes achados com outros estudos realizados em entidades governamentais, pode indicar que não somente características da gestão de pessoas da SRTE/CE explicam os resultados, mas também aspectos gerais da Administração Pública, como os objetivos institucionais não lucrativos e a natureza estatutária da relação empregatícia.

Este trabalho veio acrescentar, a outros estudos empíricos realizados no âmbito governamental, evidências sobre o nível de satisfação dos agentes públicos com os fatores motivacionais e higiênicos de seu trabalho, além de contribuir para a administração de pessoal da própria SRTE/CE. A escala construída mostrou-se consistente, atestando sua confiabilidade. Outras importantes contribuições foram a análise comparativa entre grupos distintos de servidores e a inclusão dos estagiários, que, mesmo não possuindo vínculo empregatício, representam uma substancial parcela da força de trabalho da organização, contribuindo para o seu desempenho.

Os resultados deste estudo, entretanto, não podem ser generalizados para toda a Administração Pública brasileira, tendo em vista a pesquisa ter abarcado apenas um grupo de servidores e estagiários ligados ao Ministério do Trabalho e Emprego e lotados na sede da SRTE/CE, servindo para a própria administração da unidade pesquisada e para comparação com outros estudos. Outra limitação, encontrada em *surveys* sociais, é que nem todos os questionários enviados são respondidos, dificultando generalizações até mesmo dentro da

população. O tamanho da amostra, sobretudo dos auditores fiscais do trabalho, é outro aspecto que limita os resultados do trabalho.

Sugere-se que se façam outros estudos sobre o tema satisfação no serviço público, em entidades distintas e até mesmo nas diversas entidades governamentais de uma mesma unidade territorial, a fim de compreender melhor os fatores que geram satisfação nos agentes públicos e aqueles que produzem insatisfação, bem como a relação entre o nível de satisfação deste grupo peculiar de trabalhadores e sua motivação e produtividade.

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 7, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf). Acesso em: 30 maio 2012.

BATISTA, A. A. V. *et al.* Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. 2005. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 39, n. 1, p. 85-91. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v39n1/a11v39n1.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2012.

BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, p. 11-31, mai./ago. 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/91/88>. Acesso em: 24 mai. 2012.

BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*, 5, 2009, Niterói. *Anais...* Niterói: UFF, 2009. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0191\\_0811.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf). Acesso em: 02 jun. 2012.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, 05 de outubro de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 02 jun. 2012.

Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 02 jun. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm)>. Acesso em 13. Jul. 2012.

CHEN, L.H. Job satisfaction among information system (IS) personnel. **Computers in Human Behavior**, v. 24, p.105-118, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIFINI, C. D. R. **Avaliação da satisfação e motivação dos técnico-administrativos em uma instituição de ensino superior**. 2002. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/1693>>. Acesso em: 14 jun. 2012.

ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho: um estudo de caso na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina**. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/estefano/index.html>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. Dissertação. (Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Disponível em: <[http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index\\_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen\\_Freitas.pdf](http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2012.

GODOI, C. K.; FREITAS, S. M. F.; CARVALHO, T. B. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 12, n. 2, mar./abr. 2011, p. 30-54. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000200003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 24 mai. 2012.

GOMES, A. A. E.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 35, v. 9, n. 5, set./out. 2003. Disponível em: [http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_30.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_30.pdf). Acesso em: 31 mai. 2012.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 357-379.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011. Disponível em: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/viewArticle/757>. Acesso em: 31 mai. 2012.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, F. Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In: VROOM, V. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 273p. Tradução de: Manage people, not personnel.

JESUS, S. N.; SANTOS, J. C. V. Desenvolvimento profissional e motivação dos professores. **Educação: Revista da Faculdade de Educação**, Porto Alegre: PUCRS, v. 27, n. 52, p. 39-58, 2004. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/viewFile/373/270>. Acesso em: 01 jun. 2012.

LIMA, E. F. T. **Modernização, motivação e comprometimento no setor público em São Tomé e Príncipe**. 2007. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

LOPES, A. L. V. **Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão**: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. 2005. (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

LOPES, M. C.; REGIS FILHO, G. I. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração**, v. 39, n. 1, p. 62-75, jan/fev/mar. 2005. São Paulo: EAD/FEA/USP, 2005. Disponível em:

<[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1116](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1116)>. Acesso em: 15 jun. 2012.

MACIEL, S. E. V; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, jan./fev. 2008. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000100004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 02 jun. 2012.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

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

MORAES, F. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. 2005. Dissertação (Mestrado Acadêmico da Universidade do Vale do Itajaí) – Centro de Educação de Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu. 2005. Disponível em: <[http://www6.univali.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=98](http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=98)>. Acesso em: 01 jun. 2012.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

NUNES, F. M. G.; RODRIGUES, J. L. K. Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 16.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS GRADUAÇÃO, 11., 2011. São José dos Campos, SP.



Isac de Freitas Brandão, Leticia Cesar de Lima, Augusto César de Aquino Cabral, Sandra Maria dos Santos & Maria Naiula Monteiro Pessoa

**Anais...** São José dos Campos: UIVAP, 2011. Disponível em:

<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/RE\\_0771\\_1004\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/RE_0771_1004_01.pdf)>.

Acesso em: 14. Jun. 2012.

OLIVEIRA, J. M. BITENCOURT, J. A.; CHAVES, F. A. V.; CHAGAS, P. C. OLIVEIRA, R. A. Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da administração pública federal. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA*, 6, 2009, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2009. Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos09/277\\_ESTUDO\\_DA\\_MOTIVACAO\\_ORGANIZACIONAL\\_SEGET\\_2009.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/277_ESTUDO_DA_MOTIVACAO_ORGANIZACIONAL_SEGET_2009.pdf)>. Acesso em: 14. Jun. 2012.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

PUGH, D. S.; HICHSON, D. J. **Os teóricos das organizações**. Revisão de Suzana Rodrigues *et al.* Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: QualityMark, 2004. Tradução de: Write on organizations.

RIOS, A. L. F. **As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza**. Dissertação. (Mestrado Profissional Em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

SALVINO, M. R.; FERREIRA, S. R. Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista. **Revista Novatio Iuris** (eletrônica), Porto alegre, ano 2, n. 3, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.esade.edu.br/esade/user/file/Esade06.pdf>>. Acesso em 14. jun. 2012.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1986.

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. Disponível em: <[www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf)>. Acesso em: 01 jan. 2012.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.