

# SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE

JOB SATISFACTION: A STUDY AT THE STATE UNIVERSITY OF RIO GRANDE DO NORTE

**Paulo Henrique Leal**

Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará. E-mail: pa.henriqueleal@gmail.com

**Benedito Manoel do Nascimento Costa**

Professor do departamento de Ciências Contábeis. Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. E-mail: beneditocosta50@gmail.com

**Augusto César de Aquino Cabral**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará. E-mail: augcab@hotmail.com

**Sandra Maria dos Santos**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará. E-mail: smsantosufo@gmail.com

**Maria Naiula Monteiro Pessoa**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará. E-mail: naiula@ufc.br

**Envio em:** Maio de 2015

**Aceite em:** Julho de 2015

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho, considerando-se que esta está relacionada com o comprometimento organizacional, que influencia o absenteísmo e pode afetar a rotatividade dos funcionários. Foram adotadas duas linhas de interpretação: uma, fundamentada na teoria das necessidades de Maslow, relativa às necessidades humanas básicas e outra, na teoria da motivação-higiene de Herzberg. Foi realizada uma *survey* com técnicos administrativos da UERN. Inicialmente foi calculada a média de satisfação, convertida para uma escala nominal de classificação com os conceitos insatisfeito, indiferente e satisfeito. Os resultados revelaram que os servidores técnico-administrativos da UERN encontram-se satisfeitos quanto às necessidades humanas básicas, apenas em relação ao fator necessidades sociais e indiferentes aos demais fatores. Quanto aos fatores higiênicos (motivacionais) os servidores declararam-se satisfeitos com os fatores supervisão, relações interpessoais e vida pessoal e insatisfeitos com relação à remuneração. Por sua vez os servidores mostraram-se indiferentes a todos os fatores motivadores. Os resultados forneceram indícios para considerar que os servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos podendo influenciar o absenteísmo e a rotatividade.

**Palavras-Chave:** Satisfação. Técnico-Administrativo. Absenteísmo. Rotatividade.

## ABSTRACT

*This study aimed to analyze the perception of technical and administrative staff of the University of Rio Grande do Norte State (UERN) in relation to job satisfaction, considering that this is related to the organizational commitment, which influences the and absenteeism can affect employee turnover. Two lines of interpretation were adopted: one, based on the theory of Maslow's needs relating to basic human needs and another, the theory of motivation-hygiene Herzberg. One survey with administrative technicians UERN was held. The average satisfaction, converted to a nominal rating scale with the concepts dissatisfied, indifferent and satisfied initially calculated. The results revealed that the technical and administrative staff of UERN are satisfied as to the basic human needs, only in relation to factor social needs and indifferent to other factors. As for the hygiene factors (motivational) servers declared themselves satisfied with the supervision factors, interpersonal relationships and personal and unhappy life with respect to compensation. In turn the servers proved indifferent to all motivating factors. The results provided evidence for believing that the servers with less seniority are less committed may influence absenteeism and turnover.*

*Keywords: Satisfaction. Administrative Technician. Absenteeism. Turnover.*

## 1 INTRODUÇÃO

O tema satisfação no trabalho tem sido objeto de interesse no meio acadêmico visando aprofundar o estudo sobre o comportamento humano nas organizações. De acordo com Brandão e Reyes Junior (2011), a satisfação dos trabalhadores é um fator importante para a eficiência e aumento da produtividade da organização, tendo em vista que um funcionário insatisfeito é um trabalhador improdutivo.

No âmbito governamental, segundo Vieira et al. (2011), as características são diferentes da esfera privada, não havendo ênfase em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional.

Ao se reportarem as características do trabalho no âmbito governamental Gondim e Silva (2004), assim como Beale (2007), apontam o regime jurídico estatutário como 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.

A satisfação no trabalho pode ser descrita como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN, 2008). Desse modo a satisfação no trabalho colabora com a obtenção de resultados positivos, com o alcance de metas e com o desempenho organizacional ao produzir mudanças nos desejos e no ambiente, gerando uma força ativadora (BEALE, 2007; GODOI; FREITAS; CARVALHO, 2011).

A satisfação no trabalho está fortemente relacionada com o comprometimento organizacional, que influencia o absentismo e pode afetar a rotatividade do funcionário (SCHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 2000; BEALE, 2007; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010).

A partir do ano 2010 a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte iniciou um processo de reestruturação em seu quadro funcional com a contratação de servidores técnico-administrativos aprovados em concurso público para preenchimento de vagas que vinham sendo ocupadas por servidores prestadores de serviços em caráter temporário. No entanto, observa-se que muitos desses funcionários recém-contratados têm buscado colocação em outros postos de

trabalho, ocasionando uma alta rotatividade, em função da saída e contratação de novos servidores. Conforme Medeiros (2002), trabalhadores pouco satisfeitos tendem a apresentar altos índices de rotatividade nas organizações.

Dessa forma torna-se relevante a realização deste estudo, visto que, a partir do conhecimento do nível de satisfação com o trabalho manifestado pelos servidores, a área de recurso humanos poderá elaborar políticas para melhorar o comprometimento dos servidores com a Instituição.

Nessa perspectiva este estudo buscou resposta à seguinte questão: Qual a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho?

O objetivo geral do estudo, consiste, portanto, em analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho e de modo específico: *i*) identificar o grau de satisfação em relação aos fatores de necessidades humanas básicas; *ii*) avaliar o grau de satisfação em relação aos fatores higiênicos (ambientais); e *iii*) medir o grau de satisfação em relação aos fatores motivadores.

Os fatores de necessidade apresentados nos objetivos deste estudo foram definidos com base na teoria da motivação-higiene de Herzberg, Mausner, Snyderman (1959) e na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), como em Gomes e Quelhas (2003).

A investigação foi realizada por meio de uma pesquisa descritiva, quantitativa do tipo survey, cujos dados foram coletados mediante questionário enviado por correio eletrônico a todos os 638 servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte-UERN, que compuseram o universo do estudo.

O estudo de Rebouças et al. (2008) identificou um nível intermediário de satisfação, ao passo em que Rebouças, Legay e Abelha, (2007) também encontraram resultados com profissionais de serviços de saúde mental satisfeitos.

Com amostra de servidores públicos, Quevedo, Souza e Lima (2012) encontraram um elevado grau de motivação dos funcionários, o que leva a um ambiente propício para satisfação quanto às necessidades humanas básicas de Maslow (1970) como as necessidades fisiológicas e estima.

O trabalho realizado por Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007) concluiu que os fatores motivadores como realização, reconhecimento, progresso

e o crescimento aumentam a satisfação dos empregados e acaba motivando esses no desempenho de suas atividades na empresa. Já em relação aos fatores higiênicos, Brandão et al. (2014) perceberam que os servidores são satisfeitos quanto ao relacionamento interpessoal e supervisão. Os mesmos autores constataram que a realização e as atividades desempenhadas no trabalho são os fatores motivacionais que predominam na satisfação dos funcionários.

Resultados de estudos anteriores realizados com servidores de instituições públicas serviram de base para a formulação das hipóteses de pesquisa.

H1 - Entre os fatores relacionados às necessidades humanas básicas, necessidades fisiológicas e estima são os que determinam maior grau de satisfação para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

H2 - Entre os fatores higiênicos (ambientais), relações interpessoais e supervisão são os que determinam maior grau de satisfação para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

H3 - Entre os fatores motivadores, realização e satisfação decorrente das atividades de trabalho são os que determinam maior grau de satisfação para os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.

O trabalho divide-se em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção do trabalho é o referencial teórico, tratando sobre os conceitos de satisfação no trabalho dentro do contexto das organizações, incluindo estudos empíricos anteriores sobre o tema em questão. A terceira seção do trabalho refere-se à metodologia, em que é abordada a tipologia da pesquisa, a população e a amostra, a coleta de dados e a análise dos dados. O trabalho é finalizado com as considerações finais e as limitações da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na área de comportamento organizacional existe um fator de extrema importância por apresentar influência no desempenho da organização; esse fator é descrito como a satisfação do trabalhador, que está relacionada com as atividades que este executa ao longo de sua jornada de trabalho (MARTINS; SANTOS, 2006). Maestro Filho (2004) trata a satisfação no trabalho como um fator de grande importância, colocando que no ambiente competitivo no qual se

encontram as organizações, há uma busca contínua pelo aperfeiçoamento e pela modernidade, e a satisfação do trabalhador se insere nesse meio como um fator que acaba otimizando o desempenho dos funcionários.

Marqueze e Moreno (2005) relatam que a satisfação do trabalhador em relação ao trabalho executado não acarreta apenas uma consequência, mas sim, diversas consequências no plano pessoal ou profissional, que afetam o bem-estar, o comportamento e a saúde do trabalhador e, conseqüentemente, acabam afetando significativamente o desempenho organizacional. O processo de satisfação no trabalho incorre não só na atuação do profissional no seu serviço, mas também como características de algo complexo que leva em consideração a interação com as condições gerais de vida. Oliveira (2009) identifica o trabalho de uma pessoa como algo muito mais complexo do que uma simples atividade óbvia. Trata-se de um processo que envolve motivos como a convivência com outros colegas de trabalho, obediência às regras e políticas, condições de trabalho, e alcance dos padrões de desempenho, sendo que a soma desses motivos pode resultar em um constructo percebido como satisfação ou insatisfação no trabalho.

Carlotto e Câmara (2008) definem a satisfação no trabalho como um conjunto de sentimentos que os trabalhadores percebem no seu trabalho, sejam eles favoráveis ou desfavoráveis, além disso, tratam a satisfação como um conceito relacionado a respostas emocionais dos trabalhadores em relação ao seu trabalho.

No intuito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, Herzberg, Mausner, Snyderman (1959) apresentam um modelo de satisfação relacionado à falta ou presença de alguns fatores, classificados como fatores higiênicos, que podem ser descritos como supervisão, relações interpessoais, remuneração e segurança, e estes não dependem do trabalhador, sendo classificados assim como fatores extrínsecos. Os fatores higiênicos definidos na teoria de Herzberg estão relacionados com as necessidades básicas de natureza material e fisiológica, como salário, segurança, clima organizacional e benefícios, em que após o indivíduo atender as essas necessidades, ele busca atender a aspectos relacionados com motivação, como crescimento pessoal, realização profissional, responsabilidade e reconhecimento.

Além desses fatores higiênicos Herzberg ainda elenca os fatores motivadores ou motivacionais, considerados fatores intrínsecos, pois estão relacionados

com o cargo que o funcionário executa. Esses fatores motivadores podem ser descritos como a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso funcional e o crescimento pessoal.

A conjunção desses fatores constitui a chamada teoria dos dois fatores de Herzberg. De acordo com esta teoria, conforme Gomes e Quelhas (2003), o que influencia a satisfação no trabalho, no sentido do seu aumento ou diminuição, é o nível de satisfação referente aos fatores motivadores. Quanto aos fatores higiênicos, eles entendem que estes não são capazes de proporcionar satisfação no trabalho; porém, são capazes de provocar insatisfação. Isso, porque, Para Herzberg, Mausner, Snyderman (1959, p. 61), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”.

Maslow (1970) apresenta as necessidades humanas básicas que são organizadas em níveis hierárquicos. São elas, as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, auto-estima e auto-realização.

Dentro do ambiente de trabalho, as relações entre as pessoas devem proporcionar um clima saudável e que deixe o trabalhador em situação agradável, com trabalho em harmonia, e relacionamento estável entre os membros da empresa, sendo o reflexo dessa prática, o alcance dos resultados positivos da organização (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Marçal, Melo e Nardi (2013) realizaram um trabalho com o objetivo de mensurar qual o nível de satisfação no trabalho, e as razões de satisfação e insatisfação dos indivíduos, e relataram que os fatores higiênicos como ambiente de trabalho e condições físicas não estão em níveis satisfatórios, sendo que esses fatores são fundamentais para a motivação, e em relação aos fatores motivacionais, foi constatado um nível muito baixo de satisfação em relação a cargo e trabalho realizado.

No contexto das organizações, podem existir reclamações e manifestações de insatisfação por parte dos funcionários, indicando o modo pelo qual está sendo conduzida a gestão. Diante desse cenário é necessário que haja um diagnóstico do nível de satisfação e motivação do trabalhador, sendo realizado por meio de medidas gerenciais, as quais podem ser capazes identificar e reduzir a insatisfação dos funcionários de uma empresa, para uma consequente melhoria no desempenho organizacional (GOMES;

QUELHAS, 2003).

Andrade, Pereira e Ckagnazaroff (2007) com o objetivo de evidenciar os fatores que provocam a satisfação e a insatisfação dos trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços, e o que os leva a desligar-se da empresa. Os autores identificaram que a satisfação ou permanência do trabalhador na empresa está condicionada aos benefícios oferecidos pela empresa, já em relação aos fatores higiênicos, estes não foram condicionantes para a satisfação dos empregados.

Karpinski e Stefano (2008) em um estudo sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação em uma empresa identificaram níveis satisfatórios em relação ao grau de satisfação dos funcionários, no entanto, quando se relaciona com a categoria ambiente saudável, os trabalhadores demonstraram insatisfação.

Silva Junior (2001) identifica em um trabalho sobre satisfação de funcionários, que o salário apresenta-se como um indicativo de insatisfação. O mesmo autor relata ainda que quando é mal remunerado, o funcionário passa a ter menos comprometimento com as tarefas a serem realizadas durante o seu trabalho, e ainda mostra que apenas o fato de ter uma boa remuneração não caracteriza resultados de desempenho adequado.

A satisfação no trabalho é dinâmica, pois para a construção de um grupo de funcionários satisfeitos são necessários esforços em conjunto de todos os membros da organização, em um processo em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho, em que se faz necessária a presença de gestores para acompanhar o processo, demandando muito tempo, diferentemente da desconstrução de da satisfação, que ocorre muito rapidamente (MARÇAL; MELO; NARDI, 2013).

Muitos autores tratam a satisfação no trabalho como fator essencial para os trabalhadores, e têm influência direta sobre o desempenho organizacional, partindo do pressuposto de que pessoas satisfeitas desempenham mais adequadamente suas tarefas (SILVA JUNIOR, 2001; MARQUEZ; MORENO, 2009; TAVARES FILHO et al., 2010; OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade em decorrência da falta de comprometimento. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao

stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho (MACIEL; SÁ, 2007).

## 2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No âmbito da administração pública, a satisfação no trabalho deve levar em conta peculiaridades como relação estatutária e não contratual entre servidor e Estado, provimento obrigatório por concurso público, estabilidade e impossibilidade de mudança para outros cargos (BRANDÃO et al., 2014). Além disso, conforme Nunes e Rodrigues (2011), características do setor público como burocracia e paternalismo podem afetar o comportamento dos indivíduos e consequentemente o clima dessas organizações. Em um estudo realizado sobre satisfação e os impactos no trabalho de serviços de saúde mental Rebouças et al. (2008) apresentaram que mais de sessenta por cento dos profissionais demonstram um nível intermediário de satisfação. Já Santos, Meneghim e Pereira (2007) buscando avaliar o grau de satisfação do profissional e do usuário de serviço público odontológico evidenciaram que há insatisfação em relação a organização do serviço por parte tanto dos usuários quanto dos profissionais.

Rebouças, Legay e Abelha, (2007) em um estudo que analisa o nível de satisfação e o impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental, identificaram um nível intermediário de satisfação, com um número pequeno de pessoas expressando insatisfação.

Ladeira, Sonza e Berte (2012) realizaram um estudo que investigou os fatores antecedentes da satisfação no trabalho no serviço público, focalizando um ente público municipal, e constataram que a satisfação sofre interferência direta de algumas características do trabalho como a rotina, a especificidade do trabalho e os recursos humanos, e ainda que a satisfação está positivamente correlacionada com alguns construtos como a especificidade do trabalho, e o desenvolvimento de recursos humanos.

Um estudo realizado por Quevedo, Souza e Lima (2012) sobre satisfação, motivação e insatisfação no serviço público, identificou um elevado grau de motivação resultante da presença dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg, chegando ao alcance da satisfação em relação às necessidades de Maslow e afetando positivamente o desempenho dos funcionários.

Affonso e Rocha (2010) realizaram um estudo para determinar o nível de motivação e satisfação do

servidor público em um programa de saúde pública e constataram que os servidores mostram-se insatisfeitos em relação aos fatores higiênicos definidos por Herzberg, e ainda desmotivados por fatores como oportunidade de crescimento, valorização e outros fatores, mas que em relação aos serviços prestados por esses funcionários, foi percebido que os usuários do serviço encontram-se satisfeitos, demonstrado que apesar de estarem insatisfeitos, os funcionários desempenham suas funções devidamente da forma correta. Em um estudo com servidores públicos de uma instituição, baseado na teoria dos dois fatores de Herzberg e na teoria das necessidades de Maslow, Brandão et al. (2014) evidenciaram que os servidores encontram-se mais satisfeitos quando se trata de relacionamento interpessoal e supervisão em relação aos fatores higiênicos. Já quando se trata dos fatores motivacionais, os resultados apontaram para uma predominância da realização profissional, as atividades desempenhadas e a responsabilidade atribuída.

De acordo com Maciel e Sá (2007), os fatores motivacionais, quando presentes, produzem elevado nível de satisfação, mas sua ausência não gera insatisfação na mesma medida; em contraponto, a inexistência de fatores higiênicos causa alto grau de insatisfação, mas sua existência não promove o mesmo percentual de satisfação. Desse modo, optou-se pela adoção das teorias das necessidades de Maslow e teoria bifatorial de Herzberg como fundamentos para este estudo, em função estreito relacionamento e do caráter de complementariedade entre elas.

## 3 METODOLOGIA

Este estudo se propôs a analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho. Para tanto foi realizada pesquisa quantitativa, descritiva, do tipo survey, que é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos por meio de questionários (COLLIS; HUSSEY, 2005; MAY, 2004).

O universo do estudo foi constituído por todos os 638 servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), sendo 305 técnicos de nível médio (TNM) e 333 técnicos de nível superior (TNS), lotados no Campus Central em Mossoró e nos campi avançados de Pau dos Ferros, Patu, Assu, Caicó e Natal.

A pesquisa foi disponibilizada em meio eletrônico no período de 15 de maio a 7 de agosto de 2014. Um

link acompanhado de apresentação dos objetivos do estudo e de esclarecimentos relacionados à adesão à pesquisa foi enviado via e-mail institucional a cada servidor, mediante lista fornecida pelo Departamento de RH da UERN. Dos 638 e-mails enviados cinco retornaram com informações de não entrega, resultando em 633 questionários enviados, compondo-se assim a população total do estudo. Desse total, foi constituída uma amostra de 96 servidores que responderam à pesquisa, sendo 45 TNM e 51 TNS.

Os dados foram coletados através de um questionário autoadministrado composto por 24 itens, distribuídos em quatro partes: a) perfil do respondente; b) satisfação quanto às necessidades humanas básicas; c) satisfação quanto aos fatores higiênicos (ambientais); e d) satisfação quanto aos fatores motivadores. A parte referente ao perfil do respondente foi composta por seis questões fechadas, (gênero, faixa etária, nível de escolaridade, categoria funcional, tempo de serviço na UERN e exercício de cargo comissionado).

A segunda parte buscou identificar o nível de satisfação dos servidores quanto às necessidades humanas básicas, definidas pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), por meio de cinco fatores de satisfação (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, estima e auto-realização).

A terceira parte avaliou o grau de satisfação com relação aos fatores higiênicos (ambientais), segundo

a teoria de Herzberg, Mausner, Snyderman (1959), compreendendo sete fatores (política e administração, supervisão, relacionamento interpessoal, condições de trabalho, remuneração, vida pessoal e status/prestígio). Por fim, a quarta parte buscou medir a satisfação quanto aos fatores motivadores, também definidos conforme Herzberg, Mausner, Snyderman (1959), através de seis fatores (realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, progresso e crescimento).

Para mensuração de cada um dos fatores de satisfação foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos: 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – indiferente, 4 – satisfeito e 5 – muito satisfeito, como utilizado por Brandão et al. (2014). O corpo do questionário foi acompanhado de um texto com esclarecimentos quanto ao significado dos fatores.

Os dados quantitativos foram tabulados e analisados com o auxílio Microsoft Excel 2013. A apreciação dos fatores necessidades humanas básicas, fatores higiênicos (ambientais) e fatores motivadores e sua relação com os conceitos satisfação no trabalho foram realizadas através de estatística descritiva.

Para verificar o grau de satisfação dos servidores da UERN, foi elaborada uma classificação a partir da média ponderada do nível de satisfação de cada um dos dezoito fatores analisados, atribuindo-se a classificação descrita no quadro 1, assim como foi utilizado por Gomes e Quelhas (2003) e Brandão et al. (2014).

**Quadro 1** - Classificação do grau de satisfação dos servidores da UERN

MÉDIA DE SATISFAÇÃO	GRAU DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR
De 1,0 até 2,5	Insatisfeito
Acima de 2,5 e até 3,5	Indiferente
Acima de 3,5 e até 5,0	Satisfeito

*Fonte: Adaptado de Gomes e Quelhas (2003) e Brandão et al. (2014).*

Assim, quando a média de satisfação dos servidores dos servidores TNM e TNS ficou entre 1,0 e 2,5 foi considerado que os servidores encontravam-se insatisfeitos; quando a média ficou acima de 2,5 e até 3,5 foi considerado que os servidores encontravam-se indiferentes; e quando a média ficou acima de 3,5 e até 5,0 foi considerado que os servidores encontravam-se satisfeitos.

Para aferir o nível geral de satisfação, foi calculada a nota média dos 18 fatores analisados e atribuí-

da a mesma escala nominal (insatisfeito, satisfeito e indiferente). Os dados obtidos com os dois estratos da população (TNM e TNS) foram analisados separadamente.

## 4 ANÁLISES DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa foram subdivididos em quatro partes. Inicialmente apresenta-se o perfil dos respondentes; em seguida, são apresentados e

analisados os dados referentes aos fatores de satisfação confrontando-se com as hipóteses propostas pelo estudo.

#### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Conforme dados obtidos junto ao Departamento de Recursos Humanos da UERN, a instituição conta com 638 servidores técnico-administrativos em seu quadro funcional efetivo, sendo 305 técnicos de nível médio (TNM) e 333 técnicos de nível superior (TNS), havendo portanto, uma proporção praticamente igual entre as categorias. Dos 96 servidores que responderam à pesquisa 47% são de nível médio e 53% são de nível superior. Do total dos respondentes, 51% são do sexo masculino; 57,0% tem idade entre 29 e 40 anos e 8% tem idade superior a 50 anos; 48% tem pós-graduação *latu sensu*, 10% tem apenas formação em nível médio e 18% tem pós-graduação em nível de mestrado ou doutorado.

Um dado relevante a ser observado é que 71% dos

respondentes tem menos de cinco anos de serviço na instituição e apenas 11% tem mais de 25 anos de tempo de serviço. Entre os respondentes 24% exercem cargos comissionados atualmente e 73% nunca exerceram nenhum cargo comissionado.

#### 4.2 SATISFAÇÃO QUANTO ÀS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS

A Tabela 1 apresenta os resultados referentes à satisfação dos servidores da UERN no que concerne às necessidades humanas básicas, fundamentadas na hierarquia das necessidades de Maslow (1954). Os dados foram calculados para dois extratos da população, compreendendo: servidores técnico-administrativos de nível médio (TNM) e servidores técnico-administrativos de nível superior (TNS). A nota média é calculada a partir da pontuação atribuída pelos respondentes na escala de 1 a 5 e o conceito final foi estabelecido com base na classificação apresentada na metodologia.

**Tabela 1 – Satisfação dos servidores quanto às necessidades humanas básicas**

Categorias	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total	Nota média	Nível de satisfação
Necessidades fisiológicas	2,2%	51,1%	8,9%	35,6%	2,2%	100,0%	2,8	Indiferente
Necessidades de segurança	6,7%	28,9%	8,9%	53,3%	2,2%	100,0%	3,2	Indiferente
Necessidades sociais	2,2%	17,8%	8,9%	62,2%	8,9%	100,0%	3,6	Satisfeito
Estima	2,2%	17,8%	13,3%	64,4%	2,2%	100,0%	3,5	Indiferente
Auto-realização	11,1%	42,2%	8,9%	33,3%	4,4%	100,0%	2,8	Indiferente
TNS								
Necessidades fisiológicas	9,8%	35,3%	3,9%	41,2%	9,8%	100,0%	3,1	Indiferente
Necessidades de segurança	3,9%	17,6%	13,7%	52,9%	11,8%	100,0%	3,5	Indiferente
Necessidades sociais	0,0%	7,8%	3,9%	70,6%	17,6%	100,0%	4,0	Satisfeito
Estima	5,9%	13,7%	11,8%	52,9%	15,7%	100,0%	3,6	Satisfeito
Auto-realização	5,9%	25,5%	11,8%	37,3%	19,6%	100,0%	3,4	Indiferente

*Fonte: Elaborada pelos autores.*

Observa-se que os servidores TNM mostraram-se satisfeitos apenas quanto ao fator necessidades sociais e indiferentes quanto aos demais. Já os TNS mostraram-se satisfeitos quanto aos fatores necessidades sociais e estima e indiferentes aos outros fa-

tores. Este resultado diverge do estudo de Gomes e Quelhas (2003) cujos resultados apresentam um nível médio de satisfação igual a 3,5, representado por graus que variam de 3,24 (necessidades de segurança) a 3,82 (necessidades de auto-realização).

### 4.3 SATISFAÇÃO QUANTO AOS FATORES HIGIÊNICOS (AMBIENTAIS)

A Tabela 2 mostra os resultados referentes à sa-

tisfação dos Servidores técnico-administrativos da UERN concernentes aos fatores higiênicos (ambientais) fundamentados pela teoria da motivação-higiene de Herzberg.

**Tabela 2 – Satisfação dos servidores quanto aos fatores higiênicos (ambientais)**

Categorias	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total	Nota média	Nível de satisfação
TNM								
Política e administração	15,6%	31,1%	13,3%	40,0%	0,0%	100,0%	2,8	Indiferente
Supervisão	4,4%	13,3%	15,6%	57,8%	8,9%	100,0%	3,5	Indiferente
Relacionamento interpessoal	2,2%	6,7%	8,9%	73,3%	8,9%	100,0%	3,8	Satisfeito
Condições de trabalho	15,6%	53,3%	13,3%	17,8%	0,0%	100,0%	2,3	Insatisfeito
Remuneração	42,2%	35,6%	8,9%	13,3%	0,0%	100,0%	1,9	Insatisfeito
Vida pessoal	2,2%	8,9%	13,3%	62,2%	13,3%	100,0%	3,8	Satisfeito
Status/Prestígio	8,9%	20,0%	40,0%	24,4%	6,7%	100,0%	3,0	Indiferente
TNS								
Política e administração	7,8%	43,1%	15,7%	27,5%	5,9%	100,0%	2,8	Indiferente
Supervisão	7,8%	5,9%	15,7%	52,9%	17,6%	100,0%	3,7	Satisfeito
Relacionamento interpessoal	0,0%	5,9%	7,8%	68,6%	17,6%	100,0%	4,0	Satisfeito
Condições de trabalho	13,7%	37,3%	11,8%	29,4%	7,8%	100,0%	2,8	Indiferente
Remuneração	17,6%	47,1%	5,9%	27,5%	2,0%	100,0%	2,5	Insatisfeito
Vida pessoal	0,0%	7,8%	7,8%	66,7%	17,6%	100,0%	3,9	Satisfeito
Status/Prestígio	5,9%	21,6%	23,5%	41,2%	7,8%	100,0%	3,2	Indiferente

*Fonte: Elaborada pelos autores.*

Verificou-se que os servidores TNM e TNS concordam que política e administração e status/prestígio são indiferentes na determinação da satisfação. Ambas as categorias declararam insatisfação com relação à remuneração, corroborando com Afonso e Rocha (2010), Silva Junior (2011), Marçal, Melo e Nardi (2013), assim como, satisfação para com o relacionamento interpessoal e vida pessoal, como em Brandão et al. (2014). As condições de trabalho são consideradas insatisfatórias para os TMM, enquanto os TNS as consideram indiferentes.

Diante disso, pode-se inferir que o grau de insatisfação e indiferença tanto dos servidores de nível médio quanto dos servidores de nível superior em relação a alguns fatores como condições de trabalho, remuneração e status/prestígio, podem levar à falta de comprometimento do funcionário, que de acordo com

Silva Junior (2001), o funcionário mal remunerado tende a ter menos comprometimento com o trabalho.

Além disso, diversos autores entendem que a falta de comprometimento, oriunda de fatores como a baixa remuneração e condições ruins de trabalho, pode ser considerada uma influência que pode ocasionar na rotatividade, comprometendo o desempenho das atividades da organização (BEALE, 2007; BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009; AFONSO; ROCHA, 2010).

### 4.4 SATISFAÇÃO QUANTO AOS FATORES MOTIVADORES

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes aos fatores motivadores definidos conforme a teoria da motivação-higiene de Herzberg.

**Tabela 3 – Satisfação dos servidores quanto aos fatores motivadores**

Categorias	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Total	Nota média	Nível de satisfação
TNM								
Realização	8,9%	40,0%	22,2%	28,9%	0,0%	100,0%	2,7	Indiferente
Reconhecimento	11,1%	26,7%	22,2%	33,3%	6,7%	100,0%	3,0	Indiferente
Trabalho em si	8,9%	17,8%	13,3%	48,9%	11,1%	100,0%	3,4	Indiferente
Responsabilidade	6,7%	17,8%	6,7%	57,8%	11,1%	100,0%	3,5	Indiferente
Progresso funcional	28,9%	35,6%	13,3%	20,0%	2,2%	100,0%	2,3	Insatisfeito
Crescimento pessoal	15,6%	40,0%	6,7%	33,3%	4,4%	100,0%	2,7	Indiferente
TNS								
Realização	3,9%	35,3%	13,7%	43,1%	3,9%	100,0%	3,1	Indiferente
Reconhecimento	5,9%	37,3%	21,6%	27,5%	7,8%	100,0%	2,9	Indiferente
Trabalho em si	0,0%	19,6%	11,8%	56,9%	11,8%	100,0%	3,6	Satisfeito
Responsabilidade	5,9%	15,7%	5,9%	62,7%	9,8%	100,0%	3,5	Indiferente
Progresso funcional	27,5%	31,4%	11,8%	19,6%	9,8%	100,0%	2,5	Insatisfeito
Crescimento pessoal	19,6%	21,6%	19,6%	27,5%	11,8%	100,0%	2,9	Indiferente

*Fonte: Elaborada pelos autores.*

Com relação aos fatores motivadores, também fundamentados em Herzberg, com exceção da progressão funcional, que foi considerado um fator insatisfatório tanto pelos TNM quanto pelos TNS e do fator trabalho em si considerado satisfatório pelos TNS, todos os demais fatores motivadores, foram considerados indiferentes na avaliação dos servidores técnico-administrativos, em concordância com as conclusões de Afonso e Rocha (2010), Marçal, Melo e Nardi (2013).

De acordo com o resultado, pode ser considerado que os servidores procuram ser atendidos quanto aos fatores motivacionais após terem suas necessidades básicas e fatores higiênicos atendidos (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959), sendo que Gomes e Quelhas (2003) consideram os fatores motivacionais como influenciadores da satisfação.

Apesar disso, amparado pela teoria dos fatores motivadores de Herzberg, pode ser entendido que o nível de indiferença relacionado aos fatores motivacionais caracteriza a ausência de satisfação e insatisfação dos funcionários, estando estes com baixa motivação para desempenhar suas funções dentro da organização, o que acaba implicando em menos competitividade organizacional.

#### 4.5 SATISFAÇÃO QUANTO ÀS NECESSIDADES HUMANAS BÁSICAS, FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVADORES

A Tabela 4 mostra a média dos fatores de satisfação considerando a amostra em sua totalidade.

**Tabela 4 – Satisfação dos servidores da UERN**

Grupos de Fatores	Fatores	Nota Média	Desvio Padrão	Nível de Satisfação
Necessidades humanas básicas	Necessidades fisiológicas	3,0		Indiferente
	Necessidades de segurança	3,3		Indiferente
	Necessidades sociais	3,8		Satisfeito
	Estima	3,5		Indiferente
	Auto-realização	3,1		Indiferente

Grupos de Fatores	Fatores	Nota Média	Desvio Padrão	Nível de Satisfação
Fatores higiênicos (motivacionais)	Política e administração	2,8		Indiferente
	Supervisão	3,6		Satisfeito
	Relacionamento interpessoal	3,9		Satisfeito
	Condições de trabalho	2,6		Indiferente
	Remuneração	2,2		Insatisfeito
	Vida pessoal	3,9		Satisfeito
	Status/Prestígio	3,1		Indiferente
Fatores motivadores	Realização	2,9		Indiferente
	Reconhecimento	3,0		Indiferente
	Trabalho em si	3,5		Indiferente
	Responsabilidade	3,5		Indiferente
	Progresso funcional	2,4		Insatisfeito
	Crescimento pessoal	2,8		Indiferente

Fonte: Elaborada pelos autores.

Tomando-se os dados em sua totalidade, verifica-se que os servidores declararam-se satisfeitos quanto às necessidades humanas básicas apenas em relação ao fator necessidades sociais e indiferentes aos demais fatores relacionados às necessidades humanas básicas. Quanto aos fatores higiênicos (motivacionais) os servidores declararam-se satisfeitos com os fatores supervisão, relações interpessoais e vida pessoal e insatisfeitos com relação à remuneração. Por sua vez os servidores mostraram-se indiferentes a todos os fatores motivadores. Esses resultados são coerentes com diversos estudos anteriores (SILVA JUNIOR, 2001; AFONSO; ROCHA, 2010; MARÇAL; MELO; MARDI, 2013; BRANDÃO et al., 2014).

A Tabela 4 forneceu o suporte para a análise das hipóteses do estudo. Com base nos dados rejeita-se

integralmente a hipótese H1, uma vez que os fatores necessidades fisiológicas e estima, relacionados às necessidades humanas básicas, não foram considerados satisfatórios. A hipótese H2 foi confirmada uma vez que os fatores higiênicos supervisão e relações interpessoais apresentaram maior grau de satisfação. Por sua vez, rejeita-se integralmente a hipótese H3 já que nenhum dos fatores motivadores foi considerado satisfatório.

Um aspecto relevante a ser destacado é que os servidores manifestaram-se indiferentes a mais de 2/3 dos fatores analisados (14 de um total de 18). Esse resultado remete a uma análise adicional no sentido de verificar o grau de satisfação considerado o tempo de serviço dos servidores na instituição. Os dados para esta análise estão dispostos na Tabela 5.

**Tabela 5 – Satisfação dos servidores de acordo com o tempo de serviço**

Fatores	Menos de 5 anos		De 5 a 10 anos		De 11 a 15 anos		De 16 a 20 anos		De 21 a 25 anos		Acima de 25 anos		
	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	
Necessidades humanas básicas	Necessidades fisiológicas	2,8	Indif	2,8	Indif	3,5	Indif	3,0	Indif	4,0	Sat	3,6	Sat
	Necessidades de segurança	3,4	Indif	2,4	Insat	3,5	Indif	2,0	Insat	3,3	Indif	3,9	Sat
	Necessidades sociais	3,7	Sat	3,7	Sat	4,3	Sat	4,0	Sat	4,3	Sat	4,2	Sat
	Estima	3,4	Indif	3,7	Sat	3,8	Sat	3,0	Indif	4,0	Sat	4,0	Sat
	Auto-realização	2,9	Indif	3,3	Indif	3,3	Indif	2,0	Insat	4,0	Sat	4,3	Sat

Fatores	Menos de 5 anos		De 5 a 10 anos		De 11 a 15 anos		De 16 a 20 anos		De 21 a 25 anos		Acima de 25 anos		
	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	Média	Nível Sat.	
Fatores higiênicos (motivacionais)	Política e administração	2,7	Indif	2,6	Indif	3,3	Indif	2,0	Insat	4,0	Sat	3,2	Indif
	Supervisão	3,6	Sat	3,4	Indif	4,0	Sat	4,0	Sat	4,3	Sat	3,6	Sat
	Relacionamento interpessoal	3,9	Sat	3,8	Sat	4,0	Sat	4,0	Sat	4,0	Sat	4,0	Sat
	Condições de trabalho	2,5	Insat	2,6	Indif	3,0	Indif	3,0	Indif	4,0	Sat	2,8	Indif
	Remuneração	2,0	Insat	2,1	Insat	3,0	Indif	2,0	Insat	4,0	Sat	3,1	Indif
	Vida pessoal	3,7	Sat	3,8	Sat	4,3	Sat	4,0	Sat	4,3	Sat	4,3	Sat
Fatores motivadores	Status/prestígio	3,0	Indif	2,9	Indif	3,5	Indif	4,0	Sat	4,0	Sat	3,7	Sat
	Realização	2,7	Indif	3,1	Indif	3,5	Indif	4,0	Sat	3,7	Sat	3,7	Sat
	Reconhecimento	2,9	Indif	2,9	Indif	3,3	Indif	2,0	Insat	4,0	Sat	3,2	Indif
	Trabalho em si	3,3	Indif	3,8	Sat	4,5	Sat	4,0	Sat	4,0	Sat	4,1	Sat
	Responsabilidade	3,4	Indif	3,9	Sat	4,3	Sat	4,0	Sat	4,0	Sat	3,6	Sat
	Progresso funcional	2,2	Insat	2,4	Insat	3,0	Indif	3,0	Indif	3,7	Sat	3,3	Indif
Crescimento pessoal	2,5	Insat	3,3	Indif	3,0	Indif	4,0	Sat	4,0	Sat	3,6	Sat	

**Legenda:** Nível Sat. – Nível de satisfação; Indif – Indiferente; Sat – Satisfeito; Insat – Insatisfeito.  
 Fonte: Elaborada pelos autores

Como se pode observar, o nível de indiferença com relação aos fatores diminui entre os servidores com mais tempo de serviço. Por sua vez, o nível de satisfação é maior entre os servidores com maior tempo de serviço na instituição. Estes dados podem fornecer indícios de que os servidores com menos tempo de serviço estão menos comprometidos com a instituição, o que pode influenciar o absenteísmo e a rotatividade.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a percepção dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) em relação à satisfação no trabalho como embasamento na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e na teoria bifatorial de Herzberg, compreendendo fatores higiê-

nicos (ambientais) e fatores motivadores.

A conclusão geral que emerge dos dados é que os servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte são indiferentes tanto aos fatores relacionados às necessidades humanas básicas, quanto aos fatores higiênicos (ambientais) e aos motivadores.

De modo específico, necessidades sociais, segurança e estima foram os únicos fatores relativos às necessidades humanas básicas considerados satisfatórios pelos servidores, todos os demais foram considerados indiferentes. Quanto aos fatores higiênicos, somente relacionamento interpessoal e vida pessoal foram considerados como satisfatórios, os demais também foram considerados indiferentes.

Com exceção do fator progresso funcional, avaliado como insatisfatório, todos os demais fatores motivadores foram considerados indiferentes na avaliação dos servidores. Além disso, foi constatado que os ser-

vidores com menos tempo de trabalho podem estar menos comprometidos com o trabalho.

Quanto as três hipóteses levantadas, verificou-se que os dados dão suporte apenas para a confirmação da hipótese H2 uma vez que os fatores higiênicos, supervisão e relacionamento interpessoal foram considerados satisfatórios.

Este trabalho, além de acrescentar evidências empíricas sobre o nível de satisfação no trabalho no âmbito do serviço público, reúne informações que poderão contribuir com os gestores da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) na formulação de políticas e planos que conduzam a um maior comprometimento dos servidores com a Instituição.

O estudo apresenta algumas limitações decorrentes do tamanho da amostra e do emprego do questionário eletrônico como único instrumento de coleta de dados, o que limita o potencial de generalização das conclusões. Além disso, o estudo considera os servidores de todas as unidades acadêmicas em conjunto.

Para estudos futuros sugere-se a verificação com a separação de dados por unidades acadêmicas (Campi), bem como a realização de estudo específico para avaliar o elevado grau de indiferença dos servidores quanto à maioria dos fatores apresentados e uma possível relação como o desempenho das atividades, o absenteísmo e a rotatividade.

## 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: 24 abr. 2014.
- ANDRADE, C. R.; PEREIRA, L. Z.; CKAGNAZAROFF, I. B. Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.8, n.1, p. 67-89, jan./jul.2007.
- BEALE, J. Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. **Revista de Administração FACES Journal**, 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: 31 mai. 2014.
- 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: 24 abr. 2014.
- BRANDÃO, C. N.; REYES JUNIOR, E. A relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em IES na Amazônia: um estudo de caso. **Revista de Administração de Roraima**, v.1, n.1, 2011. Disponível em: <<http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/article/view/577>>. Acesso em: 25 mai. 2014.
- BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 77, n. 1, p. 90-113, jan./abr. 2014.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do questionário de satisfação no trabalho (S20/23). **Periódicos Eletrônicos em Psicologia USF**, v. 13, n. 2, p. 203-210, jul./dez. 2008.
- CHEN, L.H. Job satisfaction among information system (IS) personnel. **Computers in Human Behavior**, v. 24, p.105-118, 2008.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- 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**, v. 12, n. 2, p. 30-54, mar./abr. 2011. 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: 14 abr. 2014.
- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, n. 5, set./out. 2003.
- 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, p. 357-379, 2004.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1959. Tradução de Orlando Nogueira. Disponível em: <[http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivacao\\_para\\_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed](http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed)>. Acesso em: 25 abr. 2014.
- KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n.1, mar. 2008.
- LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p.71-91, jan./fev. 2012.
- MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, v.1, n. 1, out. 2007.
- MAESTRO FILHO, A. D. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A. Satisfação no trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, v.1, n.1, p.20-35, jan./jun. 2013.
- MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. C. Satisfação no trabalho: uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, n. 112, p. 69-79, 2005.
- MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. **Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, v. 11, n. 2, p. 195-205, jul./dez. 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lng=es&nrm=is&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712006000200008&lng=es&nrm=is&tlng=pt). Acesso em 23 maio 2014.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954. Tradução de Orlando Nogueira. Disponível em: <[http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos\\_class/traduzidos/motivacao\\_para\\_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed](http://www.cra-rj.org.br/site/leitura/textos_class/traduzidos/motivacao_para_trabalhar/publicacao/index.html#/2/zoomed)>. Acesso em: 13 mar. 2014.
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MEDEIROS, E.G. **Análise da qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na área da construção civil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- 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 PÓS-GRADUAÇÃO. UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA, 10, 2011, Taubaté. **Anais...** São Paulo: UNIVAP, 2011. Disponível em: <[www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/.../RE\\_0771\\_1004\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/.../RE_0771_1004_01.pdf)>. Acesso em: 14 mar. 2014.

OLIVEIRA, A. L. A. **Terceirização e satisfação com o trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 9, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2012. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

QUEVEDO, A. P. F.; SOUZA, V. N.; LIMA, M. V. S. Motivação no serviço público: um estudo de caso com a secretaria de administração da prefeitura municipal de serra talhada. In: IX CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 2012, **Anais...** 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=5235>. Acesso em 28 maio 2014.

REBOUÇAS, D.; ABELHA, L.; LEGAY, L. F.; LOVISI, G. M. O trabalho em saúde mental: um estudo de satisfação e impacto. **Revista Caderno Saúde Pública**, v. 24, n. 3, p. 624-632, mar. 2008.

REBOUÇAS, D.; LEGAY, L. F.; ABELHA, L. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. **Revista Saúde Pública**, v. 41, n. 2, p. 244-50, 2007.

SANTOS, S. A. S.; MENEGHIM, M. C.; PEREIRA, A. C. Análise da organização da demanda e grau de satisfação do profissional e usuário nas unidades de serviço público odontológico do Município de Campos dos Goytacazes/RJ/Brasil. **Revista de Odontologia da UNESP**, v. 36, n. 2, p. 169-174, 2007.

SILVA JUNIOR, N. A. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Periódicos Eletrônicos em Psicologia USF**, v.6, n.1, p.47-57, jan./jun. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v6n1/v6n1a07.pdf>. Acesso em 23 maio 2014.

SCHERMERHORN JR., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

TAVARES FILHO, J. P.; CASSANTA, S. M. T.; ATHAYDE DA SILVA, C. F. S.; KLAGENBERG, M. M.; ALVES FILHO, D. G.; FEIJÓ, M. J. N. P. Satisfação no trabalho/Universidade Pública. In: X COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: INPEAU, 2010.