



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**SATISFAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:**

**Um estudo na unidade educacional EMEF Profa “Claudina de Oliveira Ramos”**

**Departamento de Educação de Mogi Guaçu.**

**Robson Ferreira Lima**

**[Robson\\_marinheiro@hotmail.com](mailto:Robson_marinheiro@hotmail.com)**

**José Roberto**

**[joseroberto.ufscar@gmail.com](mailto:joseroberto.ufscar@gmail.com)**

**Roseane Maggiotto**

**[rosetutora.ufscar@gmail.com](mailto:rosetutora.ufscar@gmail.com)**

**RESUMO**

Na perspectiva de identificar os fatores preponderantes que satisfazem os funcionários na unidade educacional EMEF Prof<sup>a</sup> “Claudina de Oliveira Ramos” buscou-se na teoria bifatorial de HERZBERG (1997) os principais fatores incidentes que afetam positivamente as relações e a produtividade destes funcionários. Realizamos a pesquisa levantando dados através de questionário com dois grupos diferentes de funcionários, auxiliares da educação e professores, em sequencia os dados foram tabulados para análise quantitativa e descrição qualitativa. De forma geral os resultados mostraram que os funcionários encontram-se satisfeitos com a responsabilidade atribuída, quesito este relacionado ao fator motivacional. Dentre os fatores higiênicos os funcionários estão satisfeitos com a supervisão da chefia e com o relacionamento interpessoal.

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

**1 INTRODUÇÃO**

No campo da administração pública vários aspectos são considerados e observados para a busca da satisfação dos servidores, dentre os quais podemos citar a motivação no trabalho. Segundo AFFONSO e ROCHA (2010), o trabalho e seu significado, dado suas condições de realização, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo. BATISTA et al. (2005), apresenta que a motivação, com seus aspectos de abordagem, se mostra relevante em qualquer organização na busca do desempenho profissional. “O nível de motivação e satisfação das pessoas está entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de um índice significativo desses aspectos” (REGIS FILHO; LOPES, 1996 apud AFFONSO; ROCHA, 2010, p.01). No setor educacional existem fatores internos tais como; portarias, normas e resoluções e fatores externos, tais como; conselhos, associação de pais e alunos, conselho tutelar entre outros que se tomados num conjunto influenciam positiva ou negativamente na produtividade e motivação destes funcionários, considerando ainda a hierarquia, o tipo de autoridade e a cultura organizacional que influenciam na sua satisfação ou insatisfação.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Entre os fatores envolvidos no processo produtivo são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações (AFFONSO; ROCHA, 2010, p.01).

Reconhecendo que a motivação e satisfação dos funcionários afetam o comportamento do ser humano nas organizações buscou-se a contribuição da teoria bifatorial de HERZBERG (1997), pois segundo esta teoria a satisfação dos funcionários está relacionada aos fatores motivacionais e a insatisfação se relaciona aos fatores higiênicos (MACIEL; SÀ, 2007).

Como a razão de ser da escola é o atendimento e ensino de qualidade dispensado ao aluno, a satisfação do funcionário público no setor educacional influencia a forma deste atendimento, desta premissa podemos concluir que um funcionário satisfeito prestará um serviço de qualidade superior aos alunos e à organização, por isso não é novidade que as empresas e organizações investem em treinamentos e capacitação ao seu quadro de funcionários buscando trazer a estes fatores de motivação. “Empresas publicas também estão oferecendo a seus funcionários cursos de qualificação e garantindo suporte para a execução de suas atividades” (DIFINI, 2002, p. 14).

Com vistas sobre a relevância do fato nas organizações de ensino publico o presente propõe-se a abordar a satisfação dos funcionários de uma unidade educacional onde serão estudados os fatores motivacionais e higiênicos dos servidores que afetam diretamente os professores e auxiliares de educação da Escola Municipal de Ensino Fundamental Prof<sup>a</sup>. “Claudina de Oliveira Ramos” da Secretaria de Educação de Mogi Guaçu.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

A satisfação é inerente às relações no trabalho que por sua vez influencia o modo como seus atores se comportam diante do ambiente laboral, sob este enfoque vários estudos abordam a motivação para o trabalho com desdobramentos sobre o tema satisfação no trabalho. Para o tratamento do tema sobre a satisfação no setor público o artigo em tela embasar-se-á na teoria bifatorial de HERZBERG (1997), apresentando os fatores motivacionais e higiênicos que influenciam na motivação para o trabalho. Entre as variáveis que impactam positiva ou negativamente na pratica administrativa a motivação para o trabalho é uma constante que tem no quesito “motivos” aquilo que impele o trabalhador à satisfação, segundo AFFONSO e ROCHA (2010, p.05) “Os motivos por sua vez podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos procedentes do próprio indivíduo e dirigido para objetivos”. “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” (BRANDAO, 2014, p.94).

Para abordar sobre a satisfação no trabalho é preciso reconhecer que os motivos pelos quais as pessoas agem são primordialmente de ordem intrínseca, neste aspecto conhecer o grau de motivação dos funcionários permite subsidiar os profissionais da gestão quando da elaboração de políticas publicas que visam melhorar o ambiente (extrínseco) e que visam manter um nível satisfatório de motivação para o trabalho (intrínseco), todos estes fatores motivacionais e higiênicos que culminam na satisfação geral dos funcionários.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado momento. Logo,



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

os motivos que interferem na motivação podem ser externos às pessoas, ou internos, derivados dos instintos, forma inconsciente, ou dos desejos criados, forma consciente. (VIEIRA et al., 2011, p.03).

“É indiscutível então, que ninguém consegue motivar alguém, uma vez que a motivação nasce no interior de cada um.” (MACIEL; SÀ, 2007, p.06). A importância da teoria sobre os fatores motivacionais e higiênicos de HERZBERG (1997) está em apresentar fatores extrínsecos e intrínsecos relativos à motivação humana, com base nestes aspectos é possível entender melhor as condições que dão suporte a um labor que gera menos insatisfação impactando consequentemente de forma positiva o ambiente de trabalho e os aspectos que precisam ser aperfeiçoados para que se mantenha um nível de satisfação favorável à qualidade da prestação dos serviços demandados pelo setor público. “Portanto, a grande preocupação da administração não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha o seu tônus motivacional.” (MACIEL; SÀ, 2007, p.06).

Nesse sentido, para gerir e compreender o nível de satisfação dos funcionários das organizações públicas é de suma importância buscar este enfoque nas teorias e práticas de comportamento organizacional. “É importante destacar, ainda, a questão do sentido que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que se torna difícil experimentar qualquer tipo de satisfação motivacional quando se está ligado a um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido para elas”. (MACIEL; SÀ, 2007, p.07). Visando neste trabalho restringir o foco da pesquisa à satisfação servimo-nos exclusivamente do modelo bifatorial de “Frederick Herzberg”.

## 2.1 O MODELO BIFATORIAL DE HERZBERG

Sobre a teoria dos fatores motivacionais e higiênicos desenvolvida por HERZBERG (1975) sabe-se que ela foi formulada a partir de entrevistas com engenheiros e contadores para identificar as causas determinantes do desempenho destes profissionais no trabalho e a partir do conhecimento gerado sobre este comportamento humano ele determinou os fatores que os deixavam satisfeitos ou insatisfeitos no ambiente laboral, concluindo que tais estados decorrem de fatores extrínsecos e intrínsecos denominados por ele de fatores higiênicos e fatores motivacionais, estando os fatores higiênicos adstritos ao ambiente em que os funcionários estão inseridos e os fatores motivacionais relacionados ao que o indivíduo desempenha e suas respectivas recompensas em função deste desempenho.

Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro qualquer. (BERGAMINI, 1997, apud MACIEL; SÀ, 2007, p.09)

A partir de então HERZBERG (1997) concluiu que satisfação e insatisfação decorrem de fatores que foram por ele separados em higiênicos; sendo estes ligados ao ambiente externo e que se refere às condições dentro das quais o funcionário desempenha o seu trabalho. DAVIS E NEWSTROM (1992, apud LOPES; REGIS FILHO, 2005, p. 04) “classificam os fatores de higiene como fatores de manutenção ou, ainda, fatores extrínsecos relacionados ao contexto do trabalho, destacando principalmente as políticas organizacionais e de administração, a qualidade e o estilo da supervisão direta, todos os tipos de relações



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

interpessoais, isto é, a relação com os supervisores, a relação com os seus pares e a relação com os subordinados, os salários e as condições gerais do trabalho, como a segurança”.

O outro fator de satisfação ou insatisfação está atrelado à motivação em que Herzberg a classificou de fatores intrínsecos que estão ligados ao indivíduo com seus desejos e se refere às condições dentro das quais o ser em si se motiva para o seu trabalho. “Os fatores intrínsecos como os realmente motivadores ou de auto-motivação, como a realização profissional, o reconhecimento da tarefa bem sucedida, a natureza do trabalho, o conceito de auto-responsabilidade e o progresso na escala hierárquica” (LOPES, 1980 apud LOPES; REGIS FILHO, 2005, p. 04). Interessante apontar ainda que pessoas se voltam para tipos diferentes de satisfação dentro dos dois aspectos como aponta MACIEL e SÀ (2007, p.07) existe pessoas que procuram satisfação na realização, na responsabilidade, no crescimento e na promoção do próprio trabalho, a tarefa em si, outras pessoas se voltam para os referentes ambientais como o pagamento, as vantagens adicionais, as condições de trabalho, a segurança, a política administrativa e as relações interpessoais, enfim, estas, segundo HERZBERG (1975) “procuram manutenção” e aquelas “procuram motivação”.

HERZBERG (1997, apud BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009, p. 08) ainda define satisfação e insatisfação como não bipolarização do mesmo sintoma “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”.

### **3 METÓDO DO TRABALHO**

Utilizaremos no desenvolvimento da presente pesquisa o método descritivo, quantitativo e qualitativo, com análise de conteúdo e representação estatística dos dados coletados a partir dos respondentes, os dados serão coletados através de um questionário contendo 20 perguntas estando o mesmo dividido em três partes, sendo a primeira sobre o perfil do respondente, a segunda sobre os níveis de satisfação e a terceira com informações complementares sobre satisfação e insatisfação.

Na primeira parte serão coletados dados sobre o perfil dos respondentes através de cinco questões fechadas (gênero, cargo, renda mensal, função, escolaridade) além de duas abertas sobre idade e tempo de serviço. Na segunda parte do questionário buscaremos identificar o nível de satisfação dos trabalhadores com perguntas que abordam fatores motivacionais e higiênicos com base na teoria de HERZBERG (1997) abordados em onze itens quantitativos e na terceira parte apresentaremos duas questões abertas para o respondente descrever sobre outros aspectos que causam insatisfação e satisfação no serviço.

Nas perguntas da segunda parte mensuraremos o nível de satisfação através de cinco perguntas sobre fatores motivacionais (realização profissional, reconhecimento, autonomia, responsabilidade e progresso) e seis perguntas sobre fatores higiênicos (condições de trabalho, segurança, relações interpessoais, remuneração, supervisão a chefia, política de administração) através de uma escala intervalar de cinco pontos tipo Likert (HAIR JR et al., apud BRANDÃO, 2014, p. 11) com as pontuações em; muito insatisfeito, insatisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito. As duas perguntas finais abertas serão analisadas com base nas necessidades motivacionais e higiênicas dos servidores tendo como pressuposto o embasamento em conteúdo descritivo (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005).

Os dados serão tabulados com auxílio do *Microsoft Excel 2007* e serão pontuados através da média aritmética dos níveis de satisfação de cada um dos onze fatores analisados



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

com os conceitos de satisfeito ou insatisfeito e por fim consideraremos todos os dados para um resultado geral sobre os itens apresentados a partir de estatística e conteúdo descritivo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Dos dados inseridos nos questionários apresentaremos nesta seção os resultados da pesquisa realizada na EMEF Prof<sup>a</sup> “Claudina de Oliveira Ramos” tendo como pressuposto norteador a busca à resposta sobre duas indagações levantadas de acordo com as referências bibliográficas citadas em que aborda os diversos temas sobre os fatores motivacionais e higiênicos todos com base nos estudos dos fatores extrínsecos e intrínsecos apontados por HERZBERG (1997).

Para a primeira indagação observar-se-á se os fatores intrínsecos; *realização profissional, responsabilidade e atividades desempenhadas* são fatores que levam os funcionários da unidade educacional à satisfação no trabalho.

Para a segunda indagação observar-se-á se os fatores extrínsecos; *relações pessoais e relação com a chefia* são fatores que levam os funcionários da unidade educacional em estudo à satisfação. Com base nas duas indagações a presente análise foi dividida em três partes, sendo a primeira sobre o perfil dos respondentes, a segunda sobre os dados e análises estatísticas referentes à satisfação ou insatisfação dos respondentes com base nos fatores motivacionais e higiênicos e a última parte versará sobre a qualidade dos dados apresentados nas duas perguntas abertas sobre satisfação e insatisfação.

O quadro de pessoal da unidade é composto de 38 funcionários que foram divididos, para a presente pesquisa, em dois grupos sendo 25 professores e 13 auxiliares da educação incluindo-se nesta última denominação os inspetores de alunos, os auxiliares de serviços gerais e as merendeiras.

A pesquisa foi aplicada entre os dias 26 de agosto e 02 de setembro de 2014 com a distribuição de 35 questionários entre os presentes que aceitaram contribuir, destes obtemos um retorno de 28 respondentes totalizando uma amostra composta de 20 professores e 08 auxiliares da educação.

Os dados quantitativos foram inseridos no *Microsoft Excel 2007* para análise e apresentações parcial e final dos conceitos que causam satisfação e insatisfação no trabalho, contando também com o uso da estatística descritiva para a elaboração de uma classificação a partir da média aritmética simples do nível de satisfação de cada um dos fatores analisados, os conceitos sobre a satisfação no serviço público se deu com base nas seguintes médias: insatisfeito (entre 1,0 e 2,5), indiferente (entre 2,5 e 3,5) e satisfeito (entre 3,5 e 5,0).

Aferimos o nível geral a partir dos dados obtidos com os dois estratos da população pesquisada (professores e auxiliares da educação) calculando a nota média dos onze fatores abordados no questionário e atribuindo os conceitos de insatisfeito, indiferente e satisfeito conforme as médias supracitadas. Os dados qualitativos estão relacionados à parte final do questionário e indaga sobre outras situações que causam satisfação e insatisfação.

##### **4.1 PERFIL**

Dentre os auxiliares da educação que participaram da pesquisa quatro são do sexo masculino e quatro do sexo feminino possuindo em ambos os sexos idades entre 32 e 49 anos, com tempo de serviço na unidade escolar entre 18 meses e 28 anos, dentre estes dois possuem nível superior e os demais ensino médio com renda mensal que variável entre R\$ 601,00 e R\$ 1.200,00.



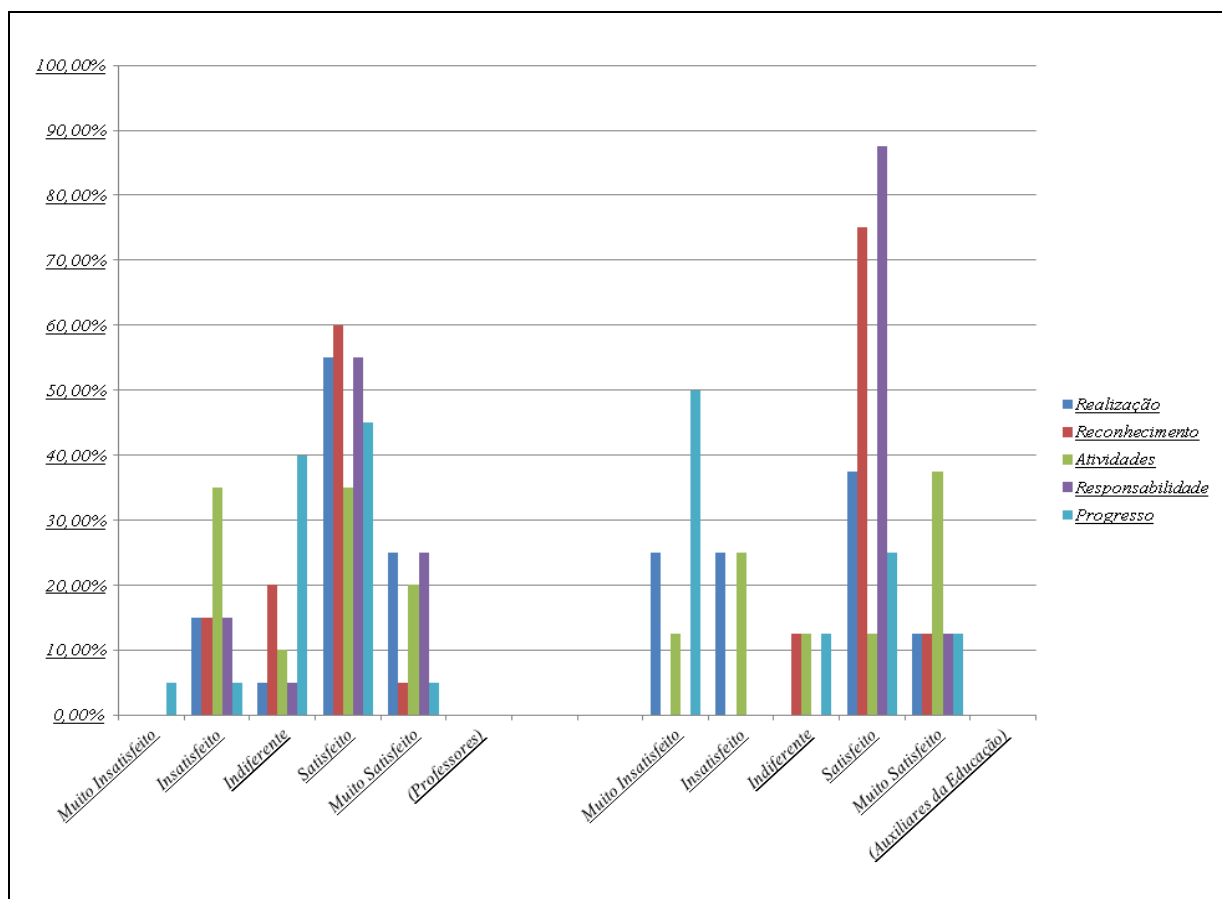


**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

	Nível de Satisfação	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Satisfeito	Indiferente	Satisfeito
<b>Auxiliares da Educação</b>	Muito Insatisfeito	25,00%	50,00%	50,00%	0,00%	75,00%	0,00%
	Insatisfeito	12,50%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Indiferente	12,50%	0,00%	37,50%	12,50%	0,00%	50,00%
	Satisfeito	25,00%	12,50%	0,00%	87,50%	25,00%	12,50%
	Muito Satisfeito	25,00%	12,50%	12,50%	0,00%	0,00%	37,50%
	Nota Média	3,125	2,125	2,25	3,875	1,75	3,875
	Porcentagens	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Nível de Satisfação	Indiferente	Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Satisfeito

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2014).

**Gráfico 1:** Gráficos dos professores e auxiliares da educação referente aos fatores motivacionais

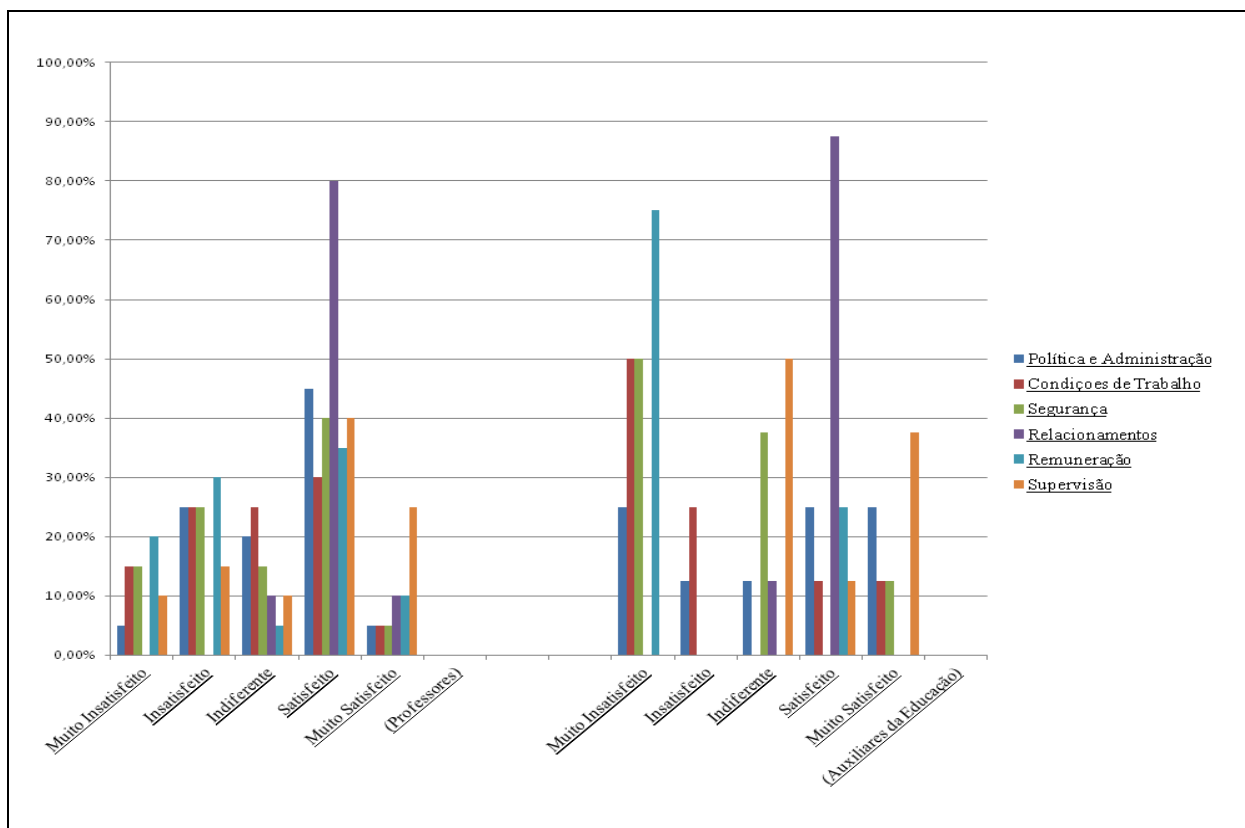


Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2014).

**Gráfico 2:** Gráficos dos professores e auxiliares da educação referente aos fatores higiênicos.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**



Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2014).

**Tabela 3 – Nível geral de satisfação dos funcionários da unidade educacional com o trabalho.**

Grupo	Fatores	Média	Nível de Satisfação
<b>Professores</b>	Motivacionais	3,63	Satisfeito
	Higiênicos	3,23	Indiferente
	Total	3,43	Satisfeito
<b>Auxiliares da Educação</b>	Motivacionais	3,38	Indiferente
	Higiênicos	2,83	Insatisfeitos
	Total	3,11	Indiferente
<b>Total</b>	Motivacionais	3,505	Satisfeito
	Higiênicos	3,03	Indiferente
	Total	3,27	Indiferente

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da pesquisa (2014).

**4.3 OS DADOS QUANTITATIVOS**

Nas tabelas 1 e 2 encontram-se os dados referentes ao nível de satisfação dos professores e auxiliares da educação da unidade pesquisada referentes aos fatores motivacionais e higiênicos. Os conceitos satisfeito, insatisfeito e indiferente dado sobre cada





**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

fator das tabelas foram apontados com base na média aritmética de cada fator com seus respectivos pesos e a média geral dos fatores será calculada pela média dos cinco fatores motivacionais.

Com base nos resultados da tabela 1 podemos observar que os fatores que mais causam satisfação aos funcionários professores são a *realização profissional, reconhecimento e responsabilidade*, embora a média do resultado *atividades desempenhadas* (3,4) tenham ficado ligeiramente inferior ao limite mínimo estabelecido para ser considerado satisfeito (3,5), tais dados confirmam que os fatores intrínsecos; *realização profissional, responsabilidade e atividades desempenhadas* são fatores que levam os professores da unidade educacional à satisfação no trabalho, já os fatores *autonomia para atividades desempenhadas e progresso profissional* permaneceram na faixa de indiferença.

No caso dos funcionários auxiliares da educação os fatores que mais causam satisfação são *reconhecimento e responsabilidade* o que confirma apenas um item da indagação inicial a respeito dos fatores intrínsecos que causam satisfação. Nos quesitos *progresso profissional e realização profissional* os auxiliares encontram-se insatisfeitos o que possivelmente pode ser explicado em parte pela ausência de promoção na carreira destes servidores, restando como conceito indiferente quanto ao quesito *autonomia para as atividades desempenhadas*.

Nota-se que nos dois grupos de funcionários a segunda indagação se confirma uma vez que tanto os funcionários professores como os auxiliares da educação encontram-se satisfeitos com a *supervisão* e com os *relacionamentos interpessoais*. Entretanto no quesito *política e administração* tanto os auxiliares como os professores estão indiferentes. Para os itens *condições de trabalho, segurança e remuneração* os professores encontram-se indiferentes, já os auxiliares da educação estão insatisfeitos nos quesitos *condições de trabalho, segurança e remuneração*. É importante pontuar que quanto à *política e administração* houve concordância como indiferença nos dois grupos, devido, provavelmente, ao não reconhecimento e legitimidade quanto ao preenchimento dos cargos de chefia e direção realizados por indicação política.

A soma total sobre os fatores motivacionais e higiênicos referentes aos seus 11 itens foram apontados na tabela 3 em que a partir desta verificou-se o nível geral de satisfação dos funcionários quanto aos dados quantitativos da pesquisa. Com base nesta tabela destaca-se que na média geral os professores estão predominantemente satisfeitos com os fatores analisados tanto de ordem intrínseca como extrínseca, embora a média dos dados sobre os fatores higiênicos tenha ficado ligeiramente abaixo do limite mínimo estabelecido para ser considerado satisfeito (3,5). No grupo dos auxiliares da educação embora a média geral tenha apontado indiferença nos fatores motivacionais os resultados ratificam a teoria de HERZBERG (1997) que associa insatisfação aos fatores higiênicos.

Os resultados deixam evidentes que existem diferentes perspectivas de motivação entre os dois grupos pesquisados no que se refere à satisfação para o trabalho quanto aos fatores motivacionais e higiênicos.

#### 4.4 DADOS QUALITATIVOS DA PESQUISA

Na última parte do questionário foram elaboradas duas perguntas finais que trouxeram abertura suficiente para os respondentes descreverem aspectos do serviço público que causam satisfação e insatisfação, estas respostas paralelamente às demais, ampliam o entendimento das respostas contempladas nas 11 assertivas sobre os fatores citados. Dos 28 pesquisados somente um se absteve das respostas às perguntas finais. Em todas as demais



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

respostas deduz-se que a descrição dos fatores estão ligados diretamente aos itens motivacionais e higiênicos conforme destacados por HERZBERG (1997). Com base nas respostas destacamos os itens relevantes que se fizeram modais dentre nas respostas e que enfatizaram de diversas formas o mesmo fator.

Sobre satisfação o fator *realização profissional* se destacou dentre os respondentes uma vez que 74% dos respondentes focalizaram este fator motivacional como item associado à satisfação no trabalho. Ressalva-se que dentre os auxiliares da educação nenhum respondente apontou este item como fator de satisfação. Quanto ao fator *relacionamento interpessoal* foi expressivo o número de respostas focadas neste item uma vez que 66,60% dos participantes focaram este item, isto nos leva ao entendimento de que não somente os fatores motivacionais são causadores de satisfação, mas também este fator higiênico extrínseco ao indivíduo pode trazer satisfação no serviço público uma vez que a relação interpessoal no ambiente de trabalho no serviço público é muito mais marcada pelas afinidades do que pela competição acirrada como as que ocorrem nos setores da iniciativa privada, destaca-se ainda que neste item todos os auxiliares da educação apontaram este fator como causador de satisfação no serviço público não havendo nenhuma referencia dos mesmos neste item como insatisfação.

Concernente às respostas sobre insatisfação a totalidade dos respondentes auxiliares da educação descreveu o fator higiênico *remuneração* como fator de insatisfação no serviço público, provavelmente tal justificativa está atrelada ao baixo soldo salarial que recebem e pela ausência de um plano de carreira para o quadro de auxiliares da educação. Nos demais casos as respostas que predominam nos aspectos de insatisfação estão diretamente ligadas aos fatores extrínsecos conforme transcrevemos dos respondentes “A, B, C e D”.

Respondente A “transformação da escola em ambiente político”.

Respondente B “Educação atrelada à política e política atrelada à educação”.

Respondente C “Mudanças administrativas constantes”.

Respondente D “Poderes atribuídos a funcionários, os quais não são de sua função e competência”.

Dentre as respostas 66,60% dos pesquisados focalizaram neste item estando alinhados com as respostas transcritas acima. A explicação para este aspecto fica mais bem evidenciada com a contribuição de DIFINI (2002) em que aborda a utilização de critérios políticos e não técnicos na escolha dos dirigentes. Corroborando com pressuposto citado quanto à *política e administração*: não reconhecimento e falta de legitimidade pelos funcionários quanto à escolha política para o preenchimento de cargos de chefia e direção.

## **CONCLUSÕES**

No intuito de desvelar os fatores preponderantes que influenciam na satisfação dos servidores da unidade educacional EMEF Prof<sup>a</sup> “Claudina de Oliveira Ramos” o presente trabalho buscou identificar a satisfação geral dos servidores através dos fatores motivacionais e higiênicos de HERZBERG (1997), as semelhanças e divergências de fatores entre os dois grupos pesquisados fizeram-se claras como apresentadas nas respectivas tabelas. Os professores mostraram-se predominantemente satisfeitos com realização, reconhecimento, responsabilidade, relacionamentos interpessoais e supervisão. Os auxiliares da educação demonstraram-se satisfeitos com reconhecimento, responsabilidade, relacionamentos interpessoais e supervisão.

Dos dados inferiu-se que a insatisfação com progresso na carreira e remuneração é a causa do mais baixo nível de satisfação dos servidores auxiliares da educação mesmo com



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

outros fatores motivacionais e higiênicos gerando satisfação em ambos os grupos. Ainda com base nos dados verificou-se que a tônica da motivação geral se relaciona ao fator higiênico relacionamento interpessoal, demonstrando que neste caso específico é fator de satisfação geral dos servidores da unidade pesquisada.

A consistência da pesquisa está em representar a atual situação da motivação dos servidores públicos apresentando apenas ligeira divergência entre dados quantitativos e qualitativos o que quer dizer que ambos evidenciam os vários pontos positivos de satisfação que poderão contribuir para um aumento da eficiência na administração de recursos humanos da Secretaria de Educação de Mogi Guaçu. Entretanto, os resultados não se definem como gabarito para toda e qualquer organização pública da área educacional uma vez que o grupo pesquisado é pequeno e restrito à unidade escolar. Para as indagações da presente pesquisa a teoria bifatorial de HERBERG (2007) mostrou-se válida, no entanto para aprofundamentos futuros sobre o tema há que se pautar nesta e noutras teorias sobre motivação e satisfação no serviço público.

Para a melhoria do funcionamento da unidade educacional estudada propomos a discussão ampla pelos poderes executivo e legislativo, representantes dos auxiliares da educação e sindicatos da categoria de um plano de carreira que contemple conjuntamente às peculiaridades da categoria as especificidades do calendário escolar municipal. Quanto aos cargos de direção da unidade educacional propomos a escolha destes através de eleição direta a ser realizada pelos próprios funcionários da unidade com ampla escolha e concorrência entre os seus pares para um mandato de 4 anos, no caso específico da educação é aconselhável que a eleição se realize no final do primeiro ano de cada mandato e exercício do poder executivo municipal e o novo diretor educacional assuma suas funções em 1º de janeiro do segundo ano de cada mandato do prefeito municipal para evitar assim a descontinuidade dos projetos e planos de trabalhos pedagógicos da gestão anterior. Na concorrência para o cargo de diretor educacional o professor interessado deverá apresentar um planejamento estratégico de trabalho gerencial que inclua ações, atividades, tarefas, produtos, recursos e resultados a serem alcançados anualmente, bienalmente e ao final de seu mandato. Uma terceira proposta de melhoria seria a aprovação de lei municipal garantindo a continuidade de metodologias pedagógicas e diretrizes educacionais entre os exercícios do poder executivo municipal e mudança das mesmas apenas por votação de todos os funcionários professores. Por último propomos a criação de uma lei orçamentária específica que destine receitas públicas às unidades educacionais do município para custeio de sua manutenção, material e projetos pedagógicos com a garantia de que todos os funcionários da unidade decidam sobre a melhor forma de aplicação dos recursos que garanta atingir a efetividade, eficiência e eficácia das atividades educacionais.

**SATISFACTION IN PUBLIC SERVICE: A study in the educational unit EMEF Professor "Claudina de Oliveira Ramos" Department of Education Mogi Guaçu.**

**ABSTRACT**

In order to identify the most important factors in meeting the educational unit employees EMEF Professor "Claudina de Oliveira Ramos" was sought in two-factor theory HERZBERG (1997) major incidents factors that positively affect relationships and productivity of these employees. We conducted the survey collected data through a questionnaire with two different groups of staff, education assistants and teachers in sequence data were tabulated for quantitative analysis and qualitative description. Overall the results showed that employees



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

are satisfied with the assigned responsibility, this item related to the motivational factor. Among the factors sanitary officials are pleased with the leadership and supervision of the interpersonal relationship.

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

**AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos os respondentes pela sua importante participação no levantamento dos dados necessários à pesquisa sendo estes primordiais para que ocorresse a realização do presente trabalho.

À direção e coordenação da unidade educacional pela intermediação junto à Secretaria da Educação de Mogi Guaçu para autorização de aplicação do questionário de pesquisa.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**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 jul. 2014.
- 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/reecusp/v39n1/a11v39n1.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 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: 02 jul. 2014.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas,
- BRANDAO, Isac de Freitas et al. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará**. REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) [online]. 2014, vol.20, n.1 [cited 2014-06-24], pp. 90-113 . Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 24. Jul. 2014.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 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 jul. 2014
- 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.
- \_\_\_\_\_. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvad, v.1, n. 13, 1975.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

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. 2014.

\_\_\_\_\_. **Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública da Secretaria de Saúde de Itajaí – (SC).** Segunda parte: perfil dos servidores e nível de satisfação. R. Ci. Saúde, Florianópolis, v. 15, n. 1,2, p.163-190, jan./dez. 1996.

LOPES, T.V.M. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

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. 2014.

ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. **Análise de Conteúdo e Análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória.** Alea: Estudos Neolatinos, v. 7, n. 2, p. 305-322, 2005.

VIEIRA, C. B. *et al.* **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.** Revista DMpg 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: 03 jul. 2014.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

**APÊNDICE-** Questionário de Satisfação no Serviço Público

**QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO**

Identificação da Organização: E.M.E.F. Profa. “Claudina de Oliveira Ramos”

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**Instruções de resposta ao questionário**

Este questionário tem como objetivo a coleta de dados sobre os fatores que impactam a satisfação no trabalho dentre os aspectos motivacionais e higiênicos, e nele será realizado um levantamento de dados sobre o nível de satisfação dos funcionários públicos desta unidade educacional.

É importante que o respondente aponte suas assertivas com o máximo rigor e honestidade, assim obteremos dados das informações prestadas o mais próximo possível da realidade no que se refere ao estudo em caso.

Não **há respostas certas ou erradas**, para respondê-las considere as atividades e função que você desempenha nesta Escola Municipal de Ensino Fundamental com base em sua opinião.

Cabe ressaltar que será garantido o grau de confidencialidade das informações e a divulgação do nome do respondente será realizada somente mediante apresentação de declaração de permissão.

Leia atentamente cada questão e para cada afirmação correspondente na resposta mais próxima que você daria marque um ‘X’ levando em consideração o seu grau de satisfação ou insatisfação. As opções foram tabuladas de 1 a 5 conforme o exemplo.

Veja aqui o exemplo:

Considerando as condições de trabalho, me sinto.

1... (Muito Insatisfeito)	2... <b>X</b> (Insatisfeito)	3... (Indiferente)	4... (Satisfeito)	5... (Muito Satisfeito)
---------------------------------	---------------------------------	-----------------------	----------------------	-------------------------------

Neste caso você respondeu que “Considerando as condições de trabalho, me sinto Insatisfeito”.



**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**  
**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Nome: \_\_\_\_\_.

1. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Cargo: ( ) Efetivo ( ) Comissionado ( ) Função Pública

3. Renda mensal: ( ) até R\$ 600,00 ( ) de R\$ 601, 00 a R\$ 1.200,00 ( ) de R\$ 1.200,00 a R\$ 3.000,00.

4. Função: ( ) Direção ( ) Educacional ( ) Administrativa ( ) Serviços gerais.

5. Escolaridade: ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Superior ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado.

6. Idade: \_\_\_\_\_.

7. Tempo de serviço: \_\_\_\_\_.

COMO VOCÊ SE SENTE EM RELAÇÃO...	NÍVEIS DE SATISFAÇÃO				
	1. Muito insatisfeito 2. Insatisfeito 3. Indiferente 4. Satisfeito 5. Muito satisfeito				
	1	2	3	4	5
8- À realização profissional que o seu trabalho proporciona.					
9- Ao reconhecimento dos colegas de trabalho.					
10-À autonomia nas atividades desempenhadas.					
11-À responsabilidade para a execução dos serviços.					
12-Ao progresso profissional para ocupar outras funções.					
13-À política de administração da unidade escolar.					
14-Às condições de trabalho oferecidas pela escola.					
15-Às condições de segurança do ambiente físico de trabalho.					
16-Às relações interpessoais com seus colegas de trabalho.					
17-À remuneração que recebe.					
18-Ao tratamento dispensado às pessoas e às necessidades pela chefia/liderança.					
19-Quais aspectos do seu trabalho causam satisfação.					
20-Quais aspectos do seu trabalho causam insatisfação.					