

# Estudo da satisfação organizacional entre servidores de uma instituição de ensino público

Hannah de Oliveira Santos – UFCG ([hannaholiveir@gmail.com](mailto:hannaholiveir@gmail.com))  
Ivyna Araújo Azevedo – UFCG ([ivynaa@hotmail.com](mailto:ivynaa@hotmail.com))  
Victor Hugo Braz Bezerra – UFCG ([vitorhb@gmail.com](mailto:vitorhb@gmail.com))  
Raissa Azevedo Barbosa – UFCG ([raissa\\_azevedo@hotmail.com](mailto:raissa_azevedo@hotmail.com))  
Camila Rodrigues Silva Santos – UFCG ([mylla\\_pompom@hotmail.com](mailto:mylla_pompom@hotmail.com))

## RESUMO

*As mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas as organizações têm levado ao reconhecimento dos indivíduos colocando-os em lugar de destaque. E como consequência disto, as empresas estão cada vez mais preocupadas com o nível de satisfação em que encontram-se os indivíduos. Diante de tal fato, desenvolveu-se um estudo junto aos funcionários do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina (UFCG), com o objetivo de identificar o nível de satisfação no trabalho, bem como avaliar os fatores com valorização mais positiva e mais negativa relacionados. Para tanto a fundamentação teórica foi utilizada a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Quanto a metodologia a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, utilizando-se do método estudo de caso. Quanto à coleta de dados, adotou-se a observação direta e a utilização de um questionário adaptado da obra de Meliá e Peiró (1998). Com o resultado da pesquisa pode-se constatar que o nível de satisfação dos funcionários do CH classifica-se como indiferente e os fatores avaliados mais positivamente e negativamente pertencem ao grupo dos fatores higiênicos.*

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Centro de Humanidades; Fatores higiênicos e motivacionais.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações atuais vivem em um ambiente instável, vulnerável a mudanças, por isso precisam organizar-se e reorganizar-se para atender às demandas ambientais e cumprir com seus objetivos e metas. Assim, à medida que enfrenta novos e diferentes desafios gerados por mudanças externas, a organização precisa responder adequadamente para ser bem-sucedida.

Diante desse contexto, os seres humanos ganham grande importância, pois representam um recurso estratégico à disposição destes, de forma a contribuir para o aumento da competitividade organizacional, através de suas habilidades, competências, conhecimentos, etc.

Como consequência, as empresas buscam cada vez mais a satisfação dos seus empregados, para que assim sintam-se totalmente comprometidos a alcançar os objetivos organizacionais.

Porém, a satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição por se tratar de um estado comportamental subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e ao longo do tempo para mesma pessoa, além de estar sujeita a forças internas e externas do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo: conhecer o nível de satisfação dos funcionários do Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande, identificando os fatores motivacionais com avaliação mais positiva e negativa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a Abordagem Humanística passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas por meio de pesquisas que levaram a criação de teorias como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg que exerceu grande influência sobre o pensamento administrativo.

Frederick Herzberg, psicólogo, consultor e professor universitário americano, como base de sua teoria, afirma que o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, a saber: Os Higiênicos e os Motivacionais. (CHIAVENATO, 1999)

Os Fatores Higiênicos ou extrínsecos são aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle por serem administradas e decididas pela empresa. São eles: salários e benefícios, tipo de chefia, políticas e diretrizes organizacionais, entre outros. (CHIAVENATO, 1993)

Antigamente, o trabalho era visto como algo desagradável, demandando estímulos materiais (positivos) para sua realização ou, punições (negativos) pela não-realização, levando em consideração apenas os fatores higiênicos. (CHIAVENATO, 1993)

Contudo, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantém continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes. (CHIAVENATO, 1993 ; MEGGINSON, 1998)

Os Fatores Motivacionais ou intrínsecos são aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo, portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional, culminando com a auto-realização. Têm um efeito de elevar a atitude das pessoas e levam a um melhor desempenho (CHIAVENATO, 1993; MEGGINSON, 1998)

Estes fatores (profundos e estáveis), quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, bloqueiam a satisfação, o que os caracteriza como Fatores Satisfacientes. Quando esses fatores estão presentes pode-se presumir que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadoras para a maioria dos funcionários. (BATEMAN & SNELL, 1998; CHIAVENATO, 1993).

**Quadro 1:** Fatores Higiênicos e Motivacionais.  
**Fonte:** CHIAVENATO, 2005.

<b>Fatores que previnem a Insatisfação (Higiênicos)</b>	<b>Fatores que geram Satisfação (Motivadores)</b>
Remuneração	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisores e com subordinados.	Responsabilidade
Segurança política e administrativa da companhia	Progresso, desenvolvimento

Os Fatores Satisfacientes não levam à situação inversa daquela determinada pelos Fatores Insatisfacientes e vice-versa. O autor deixa claro que satisfação, insatisfação e neutralidade, são estágios distintos.

Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo. Este enriquecimento pode ser tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições). O enriquecimento de tarefas provoca efeitos desejáveis, como aumento da motivação, aumento da produtividade, redução do absenteísmo (faltas e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade do pessoal (demissões de empregados). Contudo, pode gerar efeitos indesejáveis, como o aumento de ansiedade em face de tarefas novas e diferentes, quando não são bem-sucedidas nas primeiras experiências, aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados do trabalho nas novas tarefas enriquecidas, sentimentos de exploração quando a empresa não acompanha o enriquecimento de tarefas com o enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais devido à maior concentração nas tarefas enriquecidas. (CHIAVENATO, 1993; 1999; 2005)

Cabem críticas quanto à tensão gerada pelo efeito vertical e ao possível sentimento de exploração que pode surgir do efeito lateral. Outros pesquisadores criticam o método de pesquisa de Herzberg, considerando a teoria muito simplificada e que nem sempre atinge consistência nos resultados das pesquisas. (CHIAVENATO, 1993; HAMPTON, 1990)

Contudo, o sucesso na implementação de ações dessa natureza dependerá das particularidades de cada organização e das pessoas que dela fizerem parte.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho é descritivo (descreve as características de determinadas populações ou fenômenos). O método de abordagem foi a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação direta.

O local utilizado para realizar a pesquisa sobre a “Satisfação no trabalho” foi um dos Centros localizados dentro da Universidade Federal de Campina Grande, o Centro de Humanidades, que possui 108 funcionários, incluindo os diretores, vice-diretores, secretários.

As informações foram obtidas através da aplicação de um questionário adaptado da proposta de Meliá e Peiró (1998). “Cuestionário de Satisfacciun Labarol 54/82”, contendo 69 questões sobre satisfação, medidas numa escala tipo Likert, variando de 1 à 7, onde 1 representa muito insatisfeito e o 7 muito satisfeito. No questionário também continha mais 11 questões para identificação do perfil sócio demográfico.

Quanto à amostra participaram da pesquisa 33 pessoas, que equivale a 30% do total de funcionários do Centro.

Na análise dos dados foi utilizado a média das respostas individuais e de todo grupo e avaliadas a partir dos intervalos abaixo:

<b>Medidas de Análise</b>		
<b>Médias</b>	<b>Nível</b>	<b>Classificação</b>
1 -  1,86	Muito	<b>INSATISFEITO</b>
1,86 -  2,7	Mais ou menos	
2,7 -  3,55	Pouco	
3,55 -  4,4	Indiferente	<b>INDIFERENTE</b>
4,4 -  5,26	Pouco	

5,26   6,1	Mais ou Menos	<b>SATISFEITO</b>
6,1   7,0	Muito	

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

##### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CENTRO DE HUMANIDADES

Criado em 10 de janeiro de 1979, após ser desmembrado do Centro de Ciências e Tecnologia, o Centro de Humanidades da Universidade Federal de Campina Grande vem, ao longo desse tempo, prestando relevantes serviços à sociedade de um modo geral, nas áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente, o CH é formado pelas Unidades Acadêmicas de Arte e Mídia, Administração e Contabilidade, Economia, Educação, História e Geografia e Letras, além do Departamento de Ciências Sociais, Direito e Filosofia que, em breve, também passará a ser a Unidade Acadêmica de Ciências Sociais, Direito e Filosofia.

São sete coordenações de cursos de graduação: Administração, Arte e Mídia, Ciências Sociais, Economia, História, Letras e Pedagogia, que proporcionam à comunidade quatorze habilitações: Bacharelado em Arte e Mídia, Bacharelado em Administração de Empresas, Bacharelado em Administração Pública, Bacharelado em Ciências Econômicas, Bacharelado e Licenciatura em História, Bacharelado e Licenciatura em Ciências Sociais, Licenciatura em Letras - Línguas Vernácula, Inglesa ou Francesa, Licenciatura em Pedagogia - Magistério das Séries Iniciais do 1º Grau, Magistério das Matérias Pedagógicas do 2º Grau ou Educação de Deficientes da Audiocomunicação (EDAC).

Na pós-graduação, o CH oferece os seguintes cursos: Especialização em Planejamento e Gestão Financeira, Esp. em Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas, Esp. em Historiografia e Ensino de História, Esp. em Desenvolvimento Sustentável, Esp. em Educação - Processos e Práticas Educativas, Esp. em Literatura e Ensino, Esp. em Ensino-aprendizagem de Língua Portuguesa na Educação Básica, Mestrado em Linguagem e Ensino, Mestrado e Doutorado em Sociologia (em parceria com o CCHLA/UFPB/Campus I).

Os cursos do CH, oferecidos nos períodos diurno e noturno, contam hoje com mais de 2.000 alunos, atendidos por um corpo docente formado por mais de 150 docentes, em sua grande maioria doutores e mestres. O CH conta ainda com cerca de 105 servidores técnico-administrativos, distribuídos entre as unidades acadêmicas, coordenações de graduação e pós-graduação, laboratórios, secretaria e diretoria do Centro.

##### 4.2 PERFIL SÓCIO DEMOGRÁFICO

De acordo com a pesquisa, dos 33 funcionários pesquisados 51,51% pertence ao sexo feminino enquanto que 48,49% são do sexo masculino. A idade varia de 35 à 45 (42,42%) e de 45 à 55 (51,51%), destes, 90,90% são casados e 9,09% e o restante (6,07%) não responderam.

Em relação ao quesito “renda familiar”, 3,03% ganham até R\$ 1000, 12,12% de R\$ 1000 á 1500, 27,27% de R\$ 1500 à 2000, 48,49% de R\$ 2000 à 2500, acima de R\$ 2000, 3,03% e acima de R\$ 1500, 6,06%, e quanto a remuneração pelo trabalho, 6,06% recebem de R\$ 500 à 1000, 42,42% de R\$ 1000 à 1500, 33,33%, de R\$ 1500 à 2000 e acima de R\$ 2000 é representado por 18,19%.

No que se refere ao cargo ocupado, há uma grande variedade de atividades exercidas no centro: assistentes administrativos apresentam-se com índice mais elevado (30,30%); técnicos administrativos (15,15%); auxiliares administrativos (12,12%); e secretários

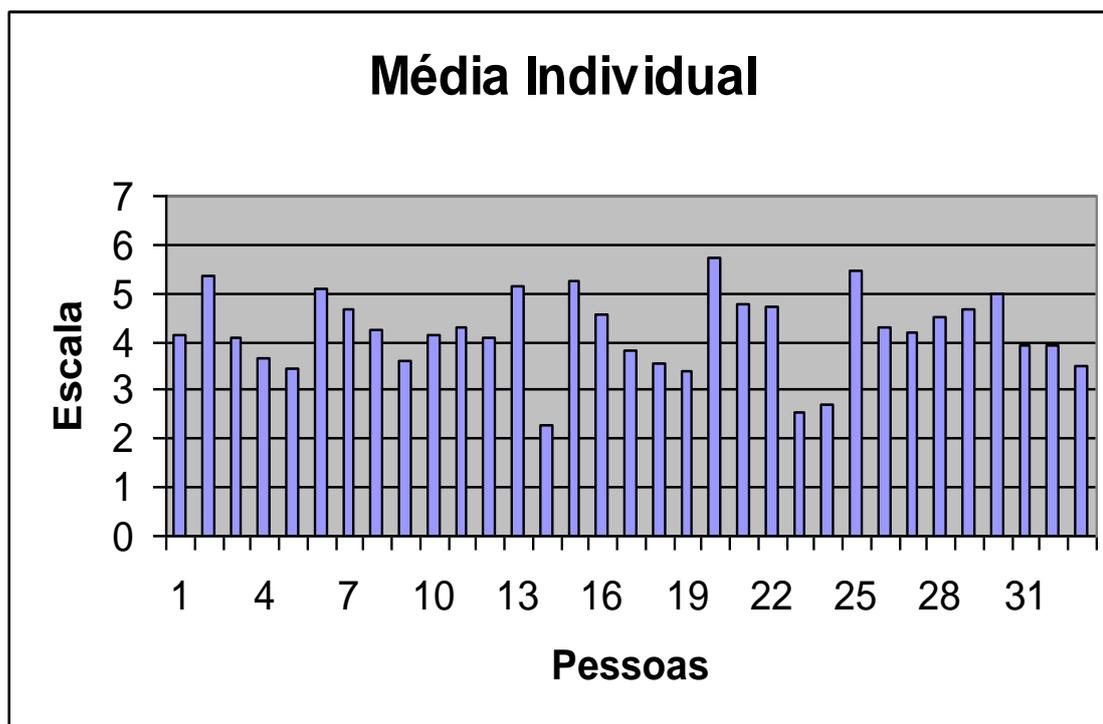
administrativos (9,09%); com as mesmas porcentagens (3,06%) copeiras, os gestores administrativos e os que não responderam; e por último, também com as mesmas porcentagens (3,03%), os assessores de imprensa, de informativa e arquivo de documentação geral.

Todos são funcionários públicos quanto ao vínculo com a instituição, possuindo mais de 4 anos de tempo de serviço, com carga horária variando de 6 horas (66,64%) à 8 horas (33,33%), e com carga horária semanal entre 30 horas (54,54%) e 40 horas (39,40%), com apenas 3,03% referente a 34 e 35 horas.

Por fim, a escolaridade é definida como sendo 39,40% tendo o 2º grau completo, 6,06% possuindo o 2º grau incompleto, 39,39% com superior completo e 15,15% com superior incompleto.

#### 4.3 NÍVEL GERAL DE SATISFAÇÃO

Para o cálculo do nível de satisfação dos funcionários do CH, primeiramente foi calculada a média individual (ver gráfico 1). Posteriormente, para encontrar a média geral utilizou-se do cálculo das médias individuais, resultando na média geral de 4,20. Tomando como referência os intervalos da escala Likert apresentado na metodologia, a média geral encontrada pertence ao intervalo 3,55 – 4,4, portanto, o índice geral de satisfação classifica-se como indiferente. Porém, cabe ressaltar que essa média encontra-se o limite de tal intervalo, e estando muito próximo de migrar para a escala seguinte (4,4 – 5,26) classificada como satisfeito (pouco).



**Gráfico 1:** Gráfico demonstrativo da média individual.

**Fonte:** pesquisa de campo.

#### 4.4 FATORES COM VALORIZAÇÃO MAIS POSITIVA E MAIS NEGATIVA

Tomando como referência os dados da pesquisa, verifica-se que algumas questões obtiveram médias muito altas, avaliadas mais positivamente, enquanto outras muito baixas, consideradas aspectos menos positivos. Dentre as 69 questões contidas no questionário especificamente sobre satisfação, foram escolhidas 20, as 10 avaliadas com valorização mais positiva (ver quadro 2), e as 10 avaliadas com valorização mais negativa (ver quadro 3), a fim de conhecer esses fatores que os indivíduos consideram como sendo mais importante para determinação de sua satisfação/insatisfação.

#### 4.4.1 FATORES COM VALORIZAÇÃO MAIS POSITIVA

Diante dos 10 fatores que apresentaram médias avaliadas como as mais positivas (ver quadro 2), encontram-se apenas dois pertencente aos fatores satisficentes, enquanto que os demais estão relacionadas aos fatores higiênicos de Herzberg. São eles: à satisfação que o trabalho produz e tarefas e atividades que realiza. Tais fatores são de grande importância, pois estes são capazes de gerar a satisfação no indivíduo, tendo efeito de elevar a atitude das pessoas, e conseqüentemente contribuem para um melhor desempenho. Cabe ressaltar que os fatores motivacionais, embora sejam controláveis pelos indivíduos, são raros de apresentar-se, tanto nas menores como também nas maiores médias, e que quando apresentados pelos indivíduos devem ser levados em consideração para que consigam alcançar outros fatores motivacionais, como o progresso, o desenvolvimento, etc.

Já as questões mais valorizadas relacionadas com os fatores higiênicos, os quais são responsáveis pela prevenção da insatisfação, comprovando, assim, o resultado da média geral de satisfação, que afirma que os indivíduos, em geral, não estão insatisfeitos, mantendo a classificação de indiferente.

Ao comparar a média individual obtida de 4,2, classificada como indiferente, com a média dos fatores apresentados no quadro 2, classificados como satisfeito (mais ou menos), observa-se que o que explica a diferença de resultados são os fatores higiênicos que foram mais valorizados, e portanto não contribuíram para a insatisfação dos indivíduos, posicionando-se na classificação como indiferente.

**Quadro 2:** Fatores com valorização mais positiva.

**Fonte:** pesquisa de campo

Médias	Conteúdo das questões	Intervalos	Resultados
5,0	Iluminação de seu local de trabalho	4,4   5,26	Satisfeito (pouco)
5,3	Postura que deve realizar no seu trabalho	5,26   6,1	Satisfeito (mais ou menos)
5,3	A igualdade e justiça que recebe na empresa	5,26   6,1	Satisfeito (mais ou menos)
6	A satisfação que o trabalho produz	5,26   6,1	Satisfeito (mais ou menos)
6	Relações pessoais com seus superiores	5,26   6,1	Satisfeito (mais ou menos)
6,1	Tarefas e atividades que realiza.	6,1   7,0	Satisfeito (muito)
6,3	Horário de trabalho	6,1   7,0	Satisfeito (muito)
6,7	Possibilidade de falar com colegas ou outras pessoas durante o trabalho	6,1   7,0	Satisfeito (muito)
6,7	Relações pessoais com pessoas de mesmo nível hierárquico	6,1   7,0	Satisfeito (muito)
6,7	Relações pessoais com clientes	6,1   7,0	Satisfeito (muito)

#### 4.4.2 FATORES COM VALORIZAÇÃO MAIS NEGATIVA

Dentre os fatores que apresentaram médias consideradas como as mais negativas (quadro 3), observa-se que todas se relacionam com os fatores higiênicos, classificadas como insatisfeito (mais ou menos). São os fatores que estão fora do controle dos indivíduos, e que eles nada podem fazer para melhorar tal situação. Tais fatores são importantes para a organização, pois previnem a insatisfação, e mesmo não levando à satisfação, quando precários, podem provocar a insatisfação, por isso devem ser valorizados, e melhorados continuamente.

Ao comparar a média individual (4,2) classificada como indiferente, com as médias obtidas pelos fatores avaliados como mais negativos, nota-se que os fatores que obtiveram médias muito baixas não são classificados como muito insatisfeito, sendo classificado como insatisfeito (mais ou menos), isso explica-se pelo fato de que os fatores higiênicos evitam a insatisfação, por isso os resultados obtidos não foram obtidos como muito insatisfeito.

**Quadro 3:** Fatores com valorização mais negativa.

**Fonte:** pesquisa de campo.

<b>Médias</b>	<b>Conteúdo das questões</b>	<b>Intervalos</b>	<b>Resultados</b>
1,9	Revisão médica anal oferecida pela empresa direta ou indiretamente	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
1,7	Possibilidade de assistência médica oferecida pela empresa	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,2	Diárias adicionais que recebem	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,4	Reembolso dos gastos com transportes	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,4	Uniforme e equipamento pessoal que recebe	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,5	Remuneração de horas-extras	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,5	Sistema de comissões, prêmios e incentivos.	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,6	Oportunidades e promoções que lhe são oferecidas	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
2,6	Prestação de serviço do INSS	1,86 – 2,7	Insatisfeito (mais ou menos)
3,3	Serviços de restaurante de seu local de trabalho	2,7 – 3,55	Insatisfeito (pouco)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos indicadores de satisfação/insatisfação feita com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg possibilita conclusões úteis para ajudar a uma ação gerencial voltada à melhoria da gestão de pessoas dentro da instituição pesquisada. É importante fixar que uma única teoria não é capaz de desvendar toda a psicodinâmica motivacional e que o

comportamento humano é muito amplo e imprevisível para que possa ser esgotado em um único enfoque.

Os resultados apurados forneceram informações valiosas que revelaram alguns aspectos em relação ao grau de satisfação dos funcionários, dados estes que até então eram desconhecidos, possibilitando um estudo mais abrangente da atual situação do centro, a respeito também da satisfação e motivação dos funcionários e, possibilitando a diminuição de erro na ação gerencial da organização.

Foi observado que os aspectos considerados como mais positivos para os indivíduos, ao definir o grau de satisfação e insatisfação, são ocasionados mais pelos fatores higiênicos, que são os que previnem a insatisfação. Mas, como exposto por Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não contribuindo para a satisfação, por isso a importância de manter o equilíbrio entre os fatores higiênicos e motivacionais dentro da organização.

Já os fatores observados pelos fatores motivacionais, o que constatou nível mais alto foi tarefas e atividades que realiza, que é um fator que provoca a satisfação no indivíduo, e a fim de continuar com esse grau de satisfação elevado nesse item é importante que a organização adote o que Herzberg considerou como o enriquecimento de tarefas e atividades, para que os funcionários sintam-se motivados e realizados a desempenhar tais trabalhos.

Os resultados apontam, no sentido da necessidade de uma mudança na forma de administrar a organização, de modo que a satisfação e a motivação dos funcionários passe a ser privilegiada e, conseqüentemente, o desempenho destes venha a ser otimizado e a eficiência e eficácia organizacionais sejam aumentadas. Mudanças básicas que proporcionem melhores condições de trabalho, maior segurança, apoio para melhor qualificação, ambiente confortável, assistência médica, entre outras.

Uma vez que a pesquisa aqui relatada contemplou como população somente um dos centros funcionais dentro da universidade, os seus resultados não podem ser generalizados à totalidade dos funcionários, de modo que se recomenda a realização de uma nova pesquisa que contemple essa totalidade e que, assim, possibilite obter um resultado mais amplo e, mais adequado para utilização prática como subsídio para a melhoria da gestão organizacional. Uma pesquisa mais abrangente, como recomendada, entretanto, não é por si só suficiente para propiciar a mudança sugerida, fazendo-se necessárias intervenções em nível de gerência e de sistema administrativo adotado.

Portanto, algumas medidas como: a implementação de programas de treinamento gerencial que contemplem a temática motivacional dos recursos humanos, implementação de um programa de desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento de uma filosofia gerencial de associação da imagem da organização com a imagem de seus funcionários, adoção de uma política de valorização do servidor público, adoção de um sistema de *feedback* informacional contínuo que possibilite aos funcionários o constante conhecimento quanto à eficácia do seu trabalho e quanto à contribuição do seu trabalho nos resultados da organização, ampliação das oportunidades de formação (crescimento pessoal) proporcionadas aos funcionários, mediante a formulação, implementação e execução periódica de programas de treinamento e de desenvolvimento de competências e habilidades, etc., leva a uma atenção redobrada dos dirigentes para com os funcionários, proporcionando condições para que a missão organizacional seja cumprida eficazmente.

## 6. REFERÊNCIAS

BATEMAN, T.S.; SNELL, S. A. Administração: Construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1988.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Administração em novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria da geral da administração. 4ª ed. São Paulo: Markron Books, 1993

\_\_\_\_\_. Introdução à teoria geral da administração: ed.compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**HAMPTON, David R.** Administração: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

**MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria.** Metodologia do trabalho científico. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**MEGGINSON, Leon C. et al.** Administração: Conceitos e Aplicações. 4ª ed. São Paulo: Harbra, 1998.