

## Fatores satisfacientes versus fatores insatisfacientes: um estudo de caso do pronto atendimento municipal/PB.

Rhuan Ribeiro de Araújo.

rhu\_gy@hotmail.com/ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB).

### Resumo

O objetivo deste trabalho é identificar fatores satisfacientes versus insatisfacientes que influenciam diretamente no resultado da organização estudada, em que de início foi feita uma abordagem a cerca dos conceitos de satisfação e motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Foi empregada uma metodologia que compreende a técnica de estudo de caso, exploratório e descritivo, visando analisar a situação com uma abordagem quantitativa através de uma pesquisa de campo em forma de questionário aplicado com os profissionais do pronto atendimento em estudo. Os resultados encontrados comprovam que os níveis de satisfação encontrados nos funcionários são mais gratificantes com os fatores intrínsecos ligados à natureza do próprio trabalho e a política salarial, e os que mais apresentam insatisfação é a falta de reconhecimento e crescimento dentro da organização, como também o espaço físico e condições de trabalho, desta forma, algumas sugestões foram feitas a fim de trazer melhorias para a organização.

**Palavras chave:** Satisfação. Insatisfação. Motivação. Organização.

### Abstract

*The objective of this study is to identify satisfying versus unsatisfactory factors that directly influence the results of the organization studied, in which an initial approach was made to the concepts of satisfaction and motivation of people in the work environment. A methodology was used that includes the exploratory and descriptive case study technique, aiming to analyze the situation with a quantitative approach through a field survey in the form of a questionnaire applied with the professionals of the prompt attendance under study. The results show that the levels of satisfaction found in employees are more rewarding with the intrinsic factors related to the nature of the work itself and the salary policy, and the ones that present the greatest dissatisfaction are the lack of recognition and growth within the organization, physical space and working conditions in this way, some suggestions were made in order to bring improvements to the organization.*

*Keywords:* Satisfaction. Dissatisfaction. Motivation. Organization.

## 1 Introdução

Nos últimos tempos, a administração pública vem procurando a melhoria e eficácia de seus serviços para buscar satisfazer as necessidades da população. Pensando assim, percebe-se que a satisfação humana no ambiente de trabalho ainda é um dos grandes desafios dentro das organizações para conseguir melhorar os processos administrativos na iniciativa pública, sendo um fator de suma importância em que precisa ser analisado cuidadosamente para tentar aperfeiçoar a qualidade dos serviços.

Assim, entende-se que a satisfação no trabalho pode ser descrita como sentimentos, atitudes e preferências das pessoas em relação aos seus respectivos trabalhos (CHEN 2008 apud

BRANDÃO et al, 2014). A satisfação do empregado colabora com a obtenção de resultados positivos, com o alcance de metas e com o desempenho organizacional por meio do processo motivacional, ao produzir mudanças nos desejos e no ambiente, gerando uma força ativadora (BEALE 2007 et al apud BRANDÃO et al, 2014).

Para Ferreira, Possari e Moderno (2006), um profissional que apresente comportamento de insatisfação ou desmotivação no ambiente de trabalho pode gerar um descontrole no desenvolvimento das atividades, executando suas atribuições inadequadamente e exercendo influência negativa sobre outros membros da equipe, o que resulta em prejuízos aos clientes, ao próprio profissional e à instituição.

Então, compreende-se, que os fatores satisfação e insatisfação no trabalho podem

influenciar diretamente no comportamento do trabalhador e no alcance dos resultados, uma vez que estes estando satisfeitos buscam um maior comprometimento na realização das atividades, na qualidade dos serviços desenvolvidos, na obtenção de resultados positivos e no desempenho organizacional como um todo.

Para Lima et al (2014), a satisfação pode ser compreendida como um estado emocional prazeroso que resulta de múltiplos aspectos do trabalho e que pode ser influenciada pela concepção de mundo e pelas aspirações, vivências e características individuais de cada trabalhador, implicando formas diferenciadas de enfrentamento dos problemas e a tomada cotidiana de decisões.

Desta forma, é preciso destacar a importância da satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, de uma forma que este processo se configura como transformador de qualquer ambiente, buscando, conseqüentemente, um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores no desempenho de suas atividades, e assim contribuindo eficazmente com o seu local de trabalho e com a organização.

Herzberg (1997), apresenta a teoria dos dois fatores proposta por ele como sendo estabelecida com o intuito de compreender a satisfação dos empregados e sua relação com a motivação. Segundo esta teoria, os fatores motivacionais estariam atrelados à satisfação dos funcionários, quando existentes, e os fatores higiênicos relacionar-se-iam à insatisfação dos empregados, quando ausentes (GONDIM 2004 et al apud BRANDÃO et al, 2014). Então, percebe-se que cada vez mais aprofundam-se os estudos com o intuito de compreender a satisfação e a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, com o objetivo de tentar entender os servidores no dia a dia de suas atividades e assim buscar auxiliar os gestores dando suporte na resolutividade dos problemas correlatos que venham a aparecer na organização.

Mas, apesar de décadas de estudos, as opiniões são controversas e não existe uma opinião comum entre os pesquisadores sobre o que é e como ocorre a motivação e a satisfação no trabalho. Archer (apud BERGAMINI; CODA,1990), define o motivo como sendo uma necessidade atuando sobre o intelecto, o que leva uma pessoa a agir. Partindo desse princípio, afirma que a motivação é uma tomada de direção para ação e origina-se de um motivo (necessidade). Neste contexto, percebe-se que a

satisfação ocorre com o atendimento ou a eliminação de uma necessidade.

Ao observar o setor público, percebe-se que as características são diferentes da esfera privada, não havendo, por exemplo, ênfase em competitividade, fator impulsionador da busca pelo crescimento da eficiência operacional e pela proporção da satisfação nos funcionários (VIEIRA et al., 2011). Mas, para Faller (2004), se os temas motivação e satisfação são fundamentais para a gestão de recursos humanos na administração privada, não poderia ser diferente na administração pública, mesmo que estas tenham características peculiares e muito distintas.

Diante disto, percebe-se que a gestão da administração pública vem buscando mais eficiência nos seus serviços, e os gestores públicos procuram soluções mais pertinentes para administrar os recursos públicos de forma que atendam as necessidades da população criando a noção do cidadão como um cliente e que necessita ser valorizado, desta forma, vem facilitando os serviços públicos através da desburocratização e descentralização e, assim, depositando uma maior autonomia aos entes administrativos. Então, já se encontra na administração pública ferramentas antes utilizadas predominantemente na iniciativa privada como mecanismo para provocar a motivação e satisfazer o desempenho dos funcionários.

Então, é notável que a gestão de pessoas vem buscado aprimorar seus horizontes também nas organizações públicas com o intuito de conquistar vantagens no ambiente governamental, e tomando conhecimento da organização que será trabalhada e avaliando os diversos cargos e funções e as diferenças de recompensas e benefícios concedidos na mesma devido aos diferentes níveis de formação dos funcionários, torna-se pertinente refletir sobre: De que forma os fatores satisfacientes versus insatisfacientes influenciam os profissionais de saúde do pronto atendimento municipal/PB?

Assim, o objetivo desse estudo foi analisar de que forma os fatores satisfacientes versus insatisfacientes influenciam os profissionais de saúde do Pronto atendimento municipal/PB, identificando os fatores satisfacientes presentes, apontando os fatores insatisfacientes existentes e propondo alternativas para manter os funcionários motivados e apresentar as mudanças necessárias para a melhoria do desempenho dos funcionários.

O interesse em realizar este estudo parte da importância das “pessoas” as organizações. A empresa pública tem como razão de ser o cidadão

e o servidor público, além de ser um cidadão, é o elo entre o Governo e a comunidade para quem presta os serviços. Com os servidores satisfeitos, há uma maior possibilidade de se ter uma melhor qualidade no atendimento e nos serviços prestados pelos agentes públicos, pois as metas da gestão tendem a ser alcançadas com mais facilidade e eficiência.

Desta forma, acredita-se que é uma pesquisa de grande relevância para a sociedade e para a organização, uma vez que os estudos realizados nesta área na organização são escassos, em que busca analisar os procedimentos utilizados pelos gestores públicos com a finalidade de provocar a motivação e satisfazer as necessidades dos servidores. Diante disso, se desperta o interesse em descobrir as principais causas que influenciam os funcionários a desenvolverem um bom trabalho nas organizações, e principalmente nas organizações públicas, em que a principal finalidade é o atendimento das necessidades da população.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

É notável as mudanças ocorridas nos últimos tempos nas organizações que buscam uma maior competitividade e aprimoramento de suas ações para permanecerem no mercado concorrendo de forma igualitária. Com isso, as empresas passaram a dar uma maior importância a seus recursos humanos com o intuito de proporcionar uma maior valorização dos funcionários a fim de obterem um melhor desenvolvimento das atividades das mesmas.

Entende-se que a gestão de pessoas pode ser compreendida como um conjunto de políticas adotadas por uma empresa que inclui desde as regras seguidas no recrutamento e seleção até o momento em que o indivíduo faz o desligamento da mesma. Para Chiavenato 2004 (apud BRUNELLI, 2008), a Gestão de Pessoas é o “conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial direcionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”. Para ele, a cultura organizacional deve ser valorizada assim como outros fatores essenciais da mesma, como a estrutura organizacional, processos internos, tecnologia adotada, entre outros, pois, entende-se que todas as atividades desempenhadas nas organizações relacionam-se com as

habilidades, conhecimentos e contribuição das pessoas, uma vez que estas são responsáveis pelo desenvolvimento de qualquer organização.

As pessoas devem ser observadas como parceiras e recursos essenciais nas organizações, pois, geralmente estão à frente de todas as atividades desempenhadas na mesma, podendo influenciar no resultado da empresa de forma positiva ou negativa dependendo do seu grau de motivação e satisfação atribuído com a política organizacional da mesma. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna 2001 (apud BRUNELLI, 2008), a gestão de todo o processo da empresa é desenvolvida pelas pessoas cujas atitudes, conhecimentos e comportamentos são variáveis de desempenho importante que influenciam o trabalho. Nesse contexto, Luz 1996 (apud BRUNELLI, 2008), afirma que a gestão de pessoas busca atingir a satisfação e motivação dos funcionários e que, acima de tudo, os empregados devem receber um tratamento de acordo com os valores que a organização representa.

### **2.2 Histórico e Conceito de Motivação**

Ao buscar compreender a motivação humana se faz necessário analisar onde surgiram às primeiras investigações que tentaram compreendê-la. Para isso, é importante observar que as primeiras pesquisas feitas nesta área sobre o tema motivação tiveram início na década de 50 através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente da seguinte maneira: funções fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e de autorrealização respectivamente.

Após ter examinado um breve histórico de como se originou o interesse em estudar a motivação humana, faz-se necessário apresentar alguns conceitos sobre a mesma, para que assim torne mais acessível de se compreender o tema estudado.

Para Zanelli 2004 (apud BONFIM, STEFANO e ANDRADE, 2010), a origem da palavra motivação é do latim “*motivus*”, que significa mover. Assim, a palavra motivação assume o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação” (ZANELLI 2004 apud BONFIM, STEFANO e ANDRADE, 2010).

Para Spector 2003 (apud BONFIM, STEFANO e ANDRADE, 2010), a motivação refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar

algum objetivo o desejo a vontade a necessidade. A motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. No entanto, os impulsos externos do ambiente são condicionantes do comportamento de cada indivíduo o que também afeta o nível motivacional (BERGAMINI e CODA 1995, apud VIEIRA et al, 2011).

Moraes 2005 (apud BRANDÃO et al, 2014), ressalta que a motivação se origina de necessidades internas e não de aspectos externos, mas enfatiza a inexistência de fórmulas motivacionais, isso porque os indivíduos respondem diferentemente a cada forma de incentivo.

### 2.3 Teorias Motivacionais

A teoria da motivação humana de Abraham Maslow é provavelmente uma das mais conhecidas teorias da motivação humana, em que se baseia na hierarquia das necessidades básicas do ser humano, e se fundamenta na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender suas necessidades básicas, como as fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e autorrealização.

Morgan 1996 (apud BRUNELLI, 2008), ao abordar a teoria de Maslow, observou que se torna extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de estimular os empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan 1996 (apud BRUNELLI, 2008), mostrou o repertório de meios indicados por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvam garantia e melhores condições de trabalho, seguro-doença, instabilidade no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, cargos que admitam a realização profissional, autonomia, responsabilidade e controle de pessoal, encorajamento ao completo empenho de empregado, entre outras.

De acordo com a Figura 1 a seguir, em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes:



Figura 1 - A Pirâmide de Maslow

Fonte: extraído de Maslow (apud BRUNELLI 2008).

Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (VERGARA 2000 apud DIAS e STOCCO, 2011).

As primárias são as necessidades fisiológicas ou de segurança. Fisiológicas são aquelas sem as quais o indivíduo não sobreviveria, como a fome, o sono, a sede. As de segurança são direcionadas à proteção contra alguma ameaça real ou, até mesmo, imaginária, como o salário, casa própria, emprego.

As secundárias são as sociais, a autoestima e autorrealização. A necessidade de permanecer em um grupo relacionando-se com outros indivíduos, ser reconhecido e está estimulado, ter prestígio e está realizado por si próprio. Esta teoria está ligada ao próprio potencial do ser humano, pois muitas vezes enfrenta tarefas desafiadoras para chegar ao topo da hierarquia.

Sendo assim, para esta teoria, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia em que quando as necessidades de nível mais baixo vão sendo alcançadas, a próxima necessidade mais elevada vai sendo dominada no comportamento do ser humano e as necessidades mais elevadas só influenciam no comportamento quando as mais baixas estão relativamente mais satisfeitas.

Já para o teórico Victor H. Vroom 1964 (apud BUENO, 2002), que desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para Vroom, há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho:

a) Expectação, é a expectativa que o indivíduo almeja com seus objetivos individuais, e a percepção que ele tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos.

b) Instrumentalidade, que pode ser compreendida com a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir ao desenvolver seu trabalho, ou melhor em troca de seu desempenho.

c) Valência, que significa o valor real que o indivíduo pode conseguir de recompensas, não basta apenas que os indivíduos percebam as recompensas que podem alcançar, mas que as mesmas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas.

Então, percebe-se que para Vroom a motivação não esta ligada diretamente a valores materiais em si, mas a estrutura do trabalho como um todo, em que os indivíduos possam está realizados também com valores simbólicos que os realizem.

Para entender ainda melhor o conceito de motivação no trabalho se faz necessário observar também a teoria X e Y de McGregor, em que busca mostrar duas visões diferentes de administrar, onde uma baseia-se na forma tradicional e que passou a ser chamada de teoria X e a outra em estudos modernos que valoriza mais o comportamento humano, que passou a ser chamada de teoria Y. A primeira aborda a forma tradicional, mecanicista e pragmática e a segunda tem um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

Para Bueno (2002), a teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático em que as pessoas devem fazer exatamente aquilo que a organização pretende, com algumas convicções sobre o comportamento humano que as pessoas não gostam de trabalhar e seus grupos só irão desenvolver-se com disciplina e com recompensa. Já a teoria Y, reconhece que seus funcionários realizam suas atividades com satisfação, são competentes e seu trabalho se torna tão natural quanto jogar e descansar, e assim, buscam assumir responsabilidades, são criativos na solução de problemas, trabalha com um estilo democrático de administrar que é um processo de criar oportunidades.

### 2.3.1 Teoria dos dois Fatores Higiênicos

Herzberg (1997b), com o intuito de compreender a satisfação humana realizou uma pesquisa que de inicio verificou eventos na vida de engenheiros e contadores e descobriu que os fatores envolvidos na produção da satisfação e da

motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho.

Os fatores de crescimento foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos, o primeiro leva a satisfação no trabalho e o segundo leva a insatisfação no trabalho. (HERZBERG, 1997b). Segundo o autor, como os dois fatores precisam ser examinados distintamente, dependendo do fato de se tratar de satisfação ou insatisfação, segue-se que estes sentimentos não são opostos um ao outro. Para Herzberg (1997b, 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, mas sim ausência de insatisfação”. Estes dois fatores tornaram conhecida esta teoria como a “teoria do fator dual” ou a “teoria dos dois fatores”.

Para Herzberg (1976), há pessoas voltadas essencialmente à procura de realização, responsabilidade, crescimento, entre outros, mas também há indivíduos que centra sua atenção em pagamentos, vantagens adicionais, segurança, condições de trabalho, entre outras. Estes indivíduos são tidos como tipo de pessoas que “procuram motivação” e “procuram manutenção”, respectivamente.

A partir destas constatações, o autor definiu os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho e os fatores de prevenção da insatisfação ou higiênicos, conforme mostra no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração Da Companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Fonte: adaptado de Herzberg (1997, p.117).

De acordo com a Figura 2 a seguir, apresentado por Herzberg 1997<sup>a</sup> (apud BRUNELLI, 2008), de todos os fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho, 81% eram motivadores e de todos os que contribuíram para a insatisfação no trabalho, 69% eram fatores de higiene.

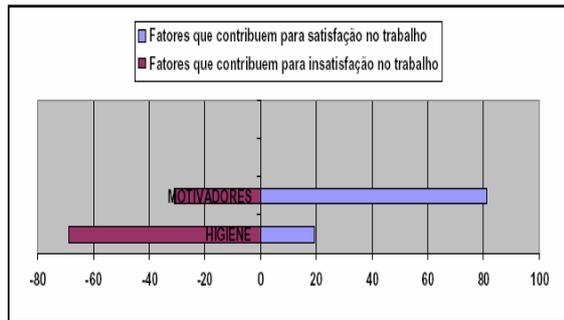


Figura 2 - Fatores que Contribuem para Satisfação/insatisfação no Trabalho.

Fonte: adaptado de Herzberg (b1997, p.64).

Analisando a figura 2, percebe-se que os fatores motivadores que contribuíram para a satisfação (realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso, desenvolvimento) contribuem muito pouco para insatisfação profissional. Contrariamente, os fatores higiênicos (políticas da companhia, práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário) contribuem muito pouco para a satisfação profissional (HERZBERG 1973, apud BRUNELLI, 2008).

Diante disto, a análise da teoria de Herzberg revela existir uma conexão com a hierarquia das necessidades de Maslow. Partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação (LOPES 1980, apud BRUNELLI, 2008).

Desta forma, para entender melhor o que afirma Lopes (1980), faz-se necessário analisar a Figura 3, a seguir, e perceber a conexão entre a teoria de Maslow e a de Herzberg, em que as duas, segundo o autor, têm o mesmo objetivo que é o encontro da realização.

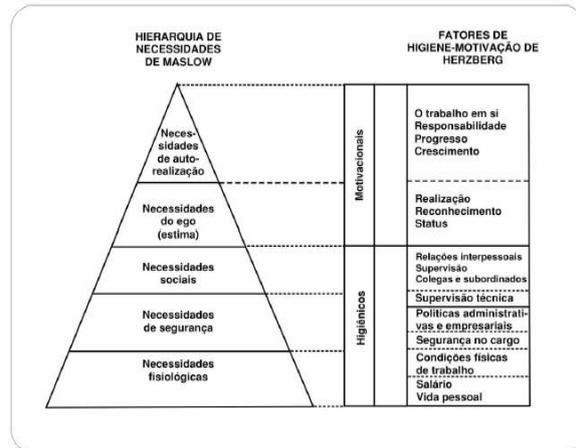


Figura 3 - Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.

Fonte: extraído de Davis 1977 (apud BRUNELLI, 2008).

## 2.4 Motivação no Trabalho

A motivação no trabalho pode ser compreendida como fatores que estão ligados a natureza do próprio trabalho, que incentivam o ser humano no dia a dia de suas atividades com o intuito de leva-los a satisfação de suas necessidades.

Robbins 2005 (apud BONFIM, STEFANO e ANDRADE, 2010), define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de uma maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo, a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. O autor cita três elementos-chave na definição de motivação que são: intensidade, direção e persistência.

A intensidade se refere o esforço que a pessoa gasta em função de alguma coisa, este é o elemento a que mais o autor se refere quando fala de motivação, porém a intensidade só será capaz de levar a resultados positivos se conduzida em direção que beneficie a organização. Portanto, é preciso considerar tanto a qualidade do esforço quanto sua intensidade. O esforço que deve ser buscado é aquele que vai em direção a objetivos coerentes com os da organização; só então a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço (ROBBINS 2005, apud BONFIM, STEFANO e ANDRADE, 2010). Então, entende-se que a motivação no trabalho pode estar ligada com a personalidade de cada ser humano, uma vez que estimula as pessoas a persistirem no alcance de seus objetivos.

Para entender ainda melhor motivação no trabalho, faz-se necessário ter conhecimento do ciclo motivacional, que é um conjunto de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até sua satisfação e retorno ao estado de equilíbrio (VIEIRA et al, 2011). Resumindo, pode-se explicar o ciclo motivacional da seguinte forma: uma necessidade significa uma carência interna da pessoa, como fome, insegurança, solidão, dentre outras. O organismo se caracteriza por um estado de equilíbrio. Esse equilíbrio é rompido toda vez que surge uma necessidade. A necessidade é um estado interno que, quando não satisfeito, cria tensão e estimula algum impulso no indivíduo, visando à sua redução ou atenuação. O impulso gera um comportamento de busca e pesquisa para localizar objetivos que, se atingidos satisfarão a necessidade e produzirão a redução da tensão. Assim, pode-se dizer que pessoas motivadas estão sempre em estado de tensão (VIEIRA et al, 2011).

Assim, a motivação no trabalho pode ser entendida como um conjunto de fatores que agem entre si e determina a conduta de um indivíduo.

### **3 Metodologia**

Esta pesquisa foi realizada através da técnica de estudo de caso, exploratório e descritivo, em uma organização pública da área de saúde que contém trinta e cinco servidores em seu quadro, em que desenvolve suas atividades oferecendo serviços que interfere diretamente na vida da população, uma vez que contribui com a qualidade de vida destes.

Creswell (2003) descreve que o estudo de caso envolve uma descrição detalhada dos indivíduos seguida da análise de seus dados, seja por tema ou por assunto. Yin (1989, 2005) acrescenta ainda que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos, e inúmeros níveis de análise.

Para Vergara (1997), a pesquisa exploratória é aquela na qual existe pouco conhecimento sistematizado e acumulado na área em que o trabalho foi realizado, e permite ao investigador aumentar sua experiência em torno do problema em questão.

O estudo foi analisado em uma abordagem quantitativa, em que os dados foram coletados no próprio local de trabalho com vinte e cinco funcionários do seu quadro de trinta e cinco plantonista e os demais não foram encontrados por estarem de férias, licença e inativos, em que está

coleta foi realizada no período de 01 há 07 de outubro de 2018 pelo próprio pesquisador com a aplicação de um questionário contendo doze perguntas, destas sendo seis sobre fatores motivacionais e seis sobre fatores higiênicos que foram elaboradas pelo próprio autor com base no quadro 1 de fatores motivacionais e fatores higiênicos, com cinco oportunidades de respostas em cada uma delas, que foram assim descritas: discordo plenamente, discordo parcialmente, não concordo e nem discordo, concordo parcialmente e concordo plenamente, com o propósito de verificar como se encontra a motivação e satisfação dos servidores públicos do Pronto Atendimento estudado, após a coleta dos resultados foi extraído a média, mediana e desvio padrão através da contagem realizada pelo microsoft excel.

Segundo Richardson (1985), o método quantitativo utiliza a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações através de técnicas estatísticas. Este método garante a precisão dos resultados, evita distorções de análise e interpretação, além de possibilitar uma margem de segurança quanto às interferências.

### **4 Análise dos Resultados**

Neste tópico, apresenta-se a descrição dos resultados obtidos através de pesquisa aplicada junto aos funcionários do pronto atendimento estudado, por meio de questionários respondidos sem a identificação do respondente, em que buscou abranger os critérios definidos para a realização da pesquisa, com a finalidade de identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos servidores participantes da pesquisa.

As Tabelas a seguir 1 e 2 contendo a Média, Mediana e o Desvio Padrão dos resultados coletados com as respostas dos entrevistados. Em que os termos média, mediana e desvio padrão servem, respectivamente, para diagnosticar o ponto de equilíbrio de uma determinada constante onde estão concentrados os dados; serve para medir de forma específica o valor central de um determinado dado entre todos os valores obtidos; e, por fim, tem o objetivo de apresentar regularidades referentes a um conjunto de dados, buscando apontar as oscilações destes para mais ou para menos em comparação com os valores da média.

Tabela 1: Média, Mediana e Desvio padrão da escala dos Fatores Motivacionais.

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. O trabalho lhe satisfaz enquanto fator de realização?	4,12	4	1,05
2. Você está satisfeito com as oportunidades que o trabalho lhe oferece para fazer coisas nas quais se destaca?	2,88	2	0,32
3. Você concorda com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta?	3,32	4	0
4. Você participa das decisões na organização ou na área de trabalho a que pertence?	2,52	1,5	0,65
5. Você é reconhecido pelo trabalho que realiza dentro da organização?	2,52	1,5	0,63
6. Há oportunidades para demonstrar suas habilidades para novos cargos e maneiras de motivar os funcionários a crescer dentro da empresa?	2,32	1,5	0,51

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

De modo geral, observando as respostas encontradas na tabela de fatores motivacionais que estão ligados ao trabalho e a organização, percebe-se que na questão 6 (Há oportunidades para demonstrar suas habilidades para novos cargos e maneiras de motivar os funcionários a crescer dentro da empresa?) é a que encontra-se a menor média (2,32) e que a partir daí entende-se que a maioria dos funcionários esperam oportunidades para demonstrar suas habilidades e assim buscar crescimento pessoal e profissional dentro da organização. Já observando a questão 1 (O trabalho lhe satisfaz enquanto fator de realização?) percebe-se uma média satisfatória de (4,12), o que significa que os profissionais estão realizados profissionalmente com os trabalhos que desenvolve em seu dia a dia.

Calculando a mediana de cada item, apresenta-se como maior valor alcançado o item 1 já abordado anteriormente, em que aparece com uma mediana de valor (4) mostrando que maioria dos pesquisados concordam com a questão abordada. Diferentemente, a menor mediana encontrada foi nos itens 3,4 e 5, em que o valor

encontrado é (1,5) que vai de encontro com as menores médias já relatadas anteriormente.

No desvio padrão, os valores se comportam quando distantes da média, ou seja, seu grau de dispersão e sua probabilidade de acontecer a certa distância da média em que pode variar para mais ou para menos. Observou-se que o maior desvio obtido foi de (1,05) no item 1 já citado anteriormente, observando que houve uma maior desigualdade entre as respostas dos pesquisados. De outra forma, no item 3 (Você concorda com as oportunidades que o trabalho lhe oferece de fazer coisas de que gosta?) foi o que os profissionais responderam com mais coerência entre si, encontrando menor valor do desvio padrão obtido com (0).

Ainda observando a Tabela 1, percebe-se uma média satisfatória quando observa-se a natureza do próprio trabalho em desenvolver atividades que se destaca e que gosta de realizar, mas, quando questionados sobre questões ligadas ao reconhecimento e a participação dos profissionais nas decisões da organização encontra-se um nível de insatisfação já considerável em observância aos valores obtidos na média.

Tabela 2: Média, Mediana e Desvio padrão da escala dos Fatores Higiênicos.

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão
1. Você concorda com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho?	2,4	2	0,96
2. O ambiente e espaço físico de seu local de trabalho é agradável?	2,96	2	0,32
3. A iluminação, ventilação e climatização de seu local de trabalho lhe proporciona um bom desempenho das atividades?	3,2	4	0
4. Você acredita que um melhor reconhecimento salarial ajudaria num melhor funcionamento da empresa?	4,8	5	0,64
5. Premiações ou bônus a cada trimestre ajudaria na melhoria das atividades desenvolvidas?	4,68	5	0,48
6. Você concorda que organização deveria adotar política de remuneração fixa variável conforme desempenho de cada funcionário?	4,32	4	0,52

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Observando as respostas da tabela dos fatores higiênicos, percebe-se que o menor valor encontrado está no item 1 (Você concorda com a higiene e a salubridade de seu local de trabalho?) que obteve uma média de (2,4), já o maior valor encontrado está no item 4 (Você acredita que um melhor reconhecimento salarial ajudaria num melhor funcionamento da empresa?) que obteve uma média de (4,8).

Calculando a mediana de cada item, apresenta-se como maior valor alcançado o item 4 já abordado e o item 5 (Premiações ou bônus a cada trimestre ajudaria na melhoria das atividades desenvolvidas?), em que ambos aparecem com uma mediana de valor (5) mostrando que mais de 50% dos pesquisados concordam com a questão abordada. Diferentemente, a menor mediana encontrada foi no item 1 já abordado e no item 2 (O ambiente e espaço físico de seu local de trabalho é agradável?) em que o valor encontrado em ambos os itens é (2) que vai de encontro com as menores médias.

No desvio padrão, observou-se que o maior desvio obtido foi de (0,96) no item 1 já citado anteriormente, percebendo uma maior desigualdade entre as respostas dos pesquisados. Porém, no item 3 (A iluminação, ventilação e climatização de seu local de trabalho lhe proporciona um bom desempenho das atividades?) foi o que obteve mais coerência entre as respostas, encontrando um valor de (0).

Ainda observando os dados encontrados na Tabela 2, percebe-se entre os funcionários pesquisados que as maiores médias estão ligadas a salários, bonificação e remuneração. Os resultados mais baixos estão entrelaçados ao ambiente físico e ao local de trabalho, como a higiene, salubridade, espaço físico, climatização, ventilação e iluminação do local em si.

Sendo assim, ao observar os resultados encontrados nas duas tabelas anteriores de maneira geral, se faz necessário concordar com Herzberg (1976), em que para ele há pessoas voltadas essencialmente à procura de realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento, entre outros, mas também há indivíduos que centra sua atenção em pagamentos, vantagens adicionais, condições de trabalho, entre outras. Então, entende-se que estes indivíduos são tidos como tipo de pessoas que “procuram motivação” e “procuram manutenção”, respectivamente.

## 5 Considerações Finais

Trabalhar com os temas satisfação e insatisfação de pessoas não é uma tarefa fácil, tendo em vista a sua complexidade e levando em consideração que as pessoas podem se satisfazerem em tempos e estilos motivacionais diferentes e que elas não se satisfazem pelas mesmas coisas. Este estudo teve como objetivo analisar de que forma os fatores satisficentes versus insatisficentes influenciam os profissionais de saúde do Pronto Atendimento municipal/PB, utilizando questionários baseados nos principais estudos relacionados à satisfação e motivação de pessoas.

Com base na análise dos dados é inegável que existe fatores interferindo na insatisfação e satisfação dos funcionários públicos e que estão relacionados aos fatores motivacionais, como as relações de crescimento profissional que obteve uma média de 2,32, a participação nas decisões e a falta de reconhecimento profissional apresentaram médias iguais de 2,52 cada uma delas. Já os que mais influenciam para conseguir a satisfação dos profissionais são os fatores intrínsecos ligados à natureza do próprio trabalho, como realização pessoal que obteve uma média de 4,12 e desenvolver atividades que gosta e se destaca ao realizar que foram encontradas médias de 3,32 e 2,88 respectivamente.

Percebe-se também nos fatores higiênicos um nível de insatisfação maior nos quesitos referentes à higiene e salubridade, ao ambiente e espaço físico e a iluminação, ventilação e climatização dos locais de trabalho em si, pois as médias encontradas nestas indagações foram de 2,4, 2,96 e 3,2 respectivamente, o que entende-se que estes profissionais esperam melhorias nas condições do local de trabalho. Ainda referindo-se aos fatores higiênicos de Herzberg encontra-se uma satisfação considerada agradável nos quesitos referentes as recompensas salariais, como num melhor reconhecimento salarial, premiações e bônus e a política de remuneração fixa e variável como possibilidades de ajudar num melhor funcionamento da empresa, pois, foram encontradas as médias 4,8, 4,68 e 4,32 respectivamente, o que entende-se que há profissionais a procura de manutenção.

Então, entende-se que os fatores que mais contribuem para a satisfação dos funcionários está diretamente ligado à teoria dos dois fatores de Herzberg, em que aponta nos fatores motivacionais “realização pessoal e profissional” e nos fatores higiênicos as “políticas de salários e

remunerações”, como os fatores que mais apresentam satisfação.

Assim, como sugestões, pode-se propor que a organização desenvolva políticas de gestão de pessoas adequando a realidade local, para que possa estimular o desempenho dos recursos humanos, através de treinamentos, participação nas decisões organizacionais, reconhecimento profissional, como também um melhoramento no espaço físico, nas condições de trabalho, para que assim possa proporcionando uma maior higiene e salubridade no desenvolvimento das atividades. Outro fator importante é os superiores buscarem ouvir mais as opiniões de seus funcionários, já que são eles que estão diretamente à frente do serviço e não se encontram satisfeitos com o relacionamento que mantêm com as decisões organizacionais.

## Referências

ARCHER, Earnest. O mito da motivação. Em Bergamini. Cecilia Whitaker & Coda, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo. 1990. Pioneira.

BONFIM, Tereza Morais do; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de.

**Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná** – Uma análise a partir do clima organizacional. XIII SEMEAD- Seminários em Administração. 2010. Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q=motiva%C3%A7%C3%A3o+no+servi%C3%A7o+publico&btnG=&lr=>. Acesso em: 27/09/2018.

BRANDÃO, Isac de Freitas et al. Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego no

Ceará. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 1, n. 77, p.99-113, 2014.

Disponível em:

<file:///C:/Users/Cliente/Desktop/SATISFA%C3%87%C3%83O%20NO%20SERVI%C3%87O%20P%C3%9ABLICO\_%20UM%20ESTUDO%20NA%20SUPERINTEND%C3%8ANCIA%20REGION.html>. Acesso em: 03/09/2018.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre. 2008. MBA (Gestão Pública). Disponível em:

<http://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&q>

=motiva%C3%A7%C3%A3o+no+servi%C3%A7o+publico&btnG=&lr=. Acesso em: 20/09/2018.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, v. 4n. 6, 2002. Disponível em:

<<http://www.cesuc.br/revista/ed-1/asteoriasdemotivacaohumana.pdf>>. Acesso em: 27/09/2018.

CRESWELL, John. Research Design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. **Sage Publications**, 2nd E, 2003.

DIAS, Vanessa. STOCCO, Josete Passamani. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino

superior. **Secretariado Executivo em Revist@**, v. 2, n. 2, 2011. Disponível em:

<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1755>. Acesso em: 30/09/ 2018.

FALLER, Bruno Cesar. Motivação no serviço público: um estudo de caso da secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul. **Dissertação** (Mestrado Profissional, Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2004. Disponível em:

<http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 03/09/2018.

FERREIRA, Elaine Maria; POSSARI, João Francisco; MODERNO, Ana Maria B. Fatores de satisfação e insatisfação do profissional enfermeiro de centro cirúrgico de um hospital universitário de grande porte. **Revista Sobecc**, São Paulo, v. 11, n. 2, p.15-23, 2006. Disponível em:

<<https://revista.sobecc.org.br/sobecc/article/view/326>>. Acesso em: 04/09/2018.

HERZBERG, Frederick. 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.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: Como motivar seus funcionários? In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus, b1997. (Harvard Business Review Book). P. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

HERZBERG, Frederick. **The managerial choice**: to be efficient and to be human. Homewood: Dow Jones- Irwin, 1976.

LIMA, Leticia de et al. Satisfação e insatisfação no trabalho de profissionais de saúde da atenção básica. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p.17-24, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127730129026>>. Acesso em: 06/09/ 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. SÃO Paulo; Atlas, 1997.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <[www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf)>. Acesso em: 05/09/2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.