



SATISFAÇÃO COM O EMPREGO DE SERVIDORES PÚBLICOS: LIMITES E POSSIBILIDADES

AMARAL, Andrieli Gonçalves de¹
SILVA, Luís Fernando Santos Corrêa da²

RESUMO: O presente trabalho trata da satisfação com o emprego entre servidores públicos, considerando o papel dos gestores para a sua efetivação. Em termos conceituais, a satisfação com o emprego é considerada de suma importância para a qualidade da vida profissional e a eficiência e eficácia dos serviços prestados às organizações e, no caso dos serviços públicos, disponibilizados aos cidadãos. Em relação aos procedimentos metodológicos, esse estudo tratou de analisar três artigos que apresentam dados sobre a satisfação com o emprego no serviço público, em três contextos laborais específicos. Como resultado, por um lado, enquanto aspectos relacionados à motivação, às políticas organizacionais, ao ambiente laboral e às políticas de capacitação apresentam elevada possibilidade de intervenção do gestor público para a consecução da satisfação dos servidores, fatores como a política salarial, as características das carreiras e as diretrizes legais que orientam o serviço público não estão na alçada decisória do gestor.

Palavras-chave: Satisfação, motivação, gestor público, servidores públicos, trabalho.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este estudo justifica-se devido à importância de compreender a satisfação com o emprego entre servidores públicos no escopo de atuação do gestor público, considerando a atividade de gestão da força de trabalho que é inerente a sua atuação.

O objetivo geral do estudo relaciona-se à necessidade de compreensão dos conceitos de satisfação com o emprego e de gestão pública, na interrelação entre ambos. Ademais, buscou-se conhecer os indicadores de satisfação avaliados em três estudos sobre setor público, bem como os seus resultados particulares. Por meio de tais resultados, procurou-se problematizar as potencialidades e os limites da atuação do gestor público na consecução da satisfação com o emprego público.

Em relação aos procedimentos metodológicos, para desenvolvimento do trabalho realizou-se o levantamento de bibliografias sobre o tema, de modo a conhecer os resultados de estudos sobre a satisfação com o emprego. Segundo Gil (2010, apud Silva, 2019) a pesquisa

¹ Psicóloga. Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Pública.

² Professor da Universidade Federal da Fronteira Sul – *Campus* Erechim e do Curso de Especialização em Gestão Pública.



bibliográfica é elaborada com base em estudos já publicados anteriormente, que inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos.

2 ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

2.1 Gestão Pública e Inovações

O gerenciamento de uma organização, seja ela pública ou privada, é uma grande responsabilidade. No caso do setor público, a gestão deve seguir leis e regras específicas, o que torna esse processo ainda mais desafiador. Compreender o papel da gestão pública e dos gestores públicos no âmbito das instituições é de suma importância para a compreensão estratégica do papel dos serviços públicos.

Garces e Silveira (2002) mencionam que a reestruturação do planejamento governamental, a partir dos anos 90, apresentou o desafio de repensar a sua missão, os seus conceitos e procedimentos. Avanços implementados nos últimos anos retratam um ambiente novo para gestão pública e mudanças.

A noção de planejamento orientado para resultados e intensivo em gestão foi consequência natural desse processo contínuo de aperfeiçoamento da gestão pública, incorporando experiências do setor público de outros países, além de inovações decorrentes do aprendizado e da avaliação crítica dos modelos implementados (GARCES; SILVEIRA, 2002).

Para Garces e Silveira (2002), as inovações englobam o fazer do gestor público e o mapeamento destes fazeres, como no caso da avaliação de desempenho no setor público, método que se volta para o aperfeiçoamento contínuo do novo modelo de gestão, assumindo um papel de transformação da gestão. Nesse contexto, a autoavaliação dos programas também assume posição de destaque, visto que se desenvolve de modo a constituir um processo de interação de servidores, órgãos de supervisão setoriais e de coordenação geral.

Para tanto, há o desafio de capacitar os gestores, como também o aprendizado de novas metodologias, para a construção coletiva de uma cultura gerencial de avaliação de desempenho que se caracterize pela participação e pela transparência.

Considerando a gestão e a inovação, é indispensável para o desenvolvimento da gestão que ocorra a integração dos sistemas de informações, para apoiar o gerenciamento dos programas, subsidiar a gestão setorial e viabilizar a gestão estratégica. Segundo os autores,



“com isso, seria possível melhorar a qualidade das decisões e, conseqüentemente, o desempenho da gestão pública” (GARCES; SILVEIRA, 2002).

2.2. Satisfação com o emprego

A satisfação no emprego é um tema que vem sendo estudado e problematizado nos setores público e privado, e está diretamente relacionado às pessoas e às organizações que compõem as organizações. Entende-se que pessoas satisfeitas com seu trabalho tendem a ter produção de melhor qualidade e quantidade, o que difere de indivíduos que não estão satisfeitos. O trabalho nas organizações depende de uma equipe de trabalho, e para que executem suas tarefas com eficácia precisam estar motivadas (SILVA, 2019).

Nesse contexto, Nogueira (2012, apud Silva, 2019) afirma que ter pessoas satisfeitas e motivadas com o trabalho é fundamental para qualquer empresa. Essa satisfação depende de fatores como um salário adequado, benefícios, planos de incentivos, entre outros, de acordo com cada organização. Para estudiosos da psicologia, grande parte da conduta e ações dos indivíduos originam-se do processo de motivação interna.

Considera-se que indivíduos motivados se mantêm na realização de suas atividades até o alcance de seus objetivos, e que a motivação é resultado da interação do indivíduo com o meio em que está inserido. O clima e a cultura organizacional possuem influência sobre a motivação dos trabalhadores, bem como de suas lideranças (SILVA, 2019, APUD ROBBINS, 2005).

Já para Siqueira (2008, apud Hedler e Castro, 2015), a satisfação no trabalho é resultado das vivências prazerosas no contexto organizacional. Estudiosos compreenderam que a satisfação no trabalho contribui para bons indicadores de produção. Em contrapartida, esses indicadores positivos seriam recompensados com melhorias nos salários e promoções.

Segundo Robbins (2002), trabalhadores satisfeitos apresentam maior desejo de auxiliar os colegas e de alcançar metas e expectativas em relação ao seu trabalho, havendo disposição de ofertar além do esperado. Sendo assim, o autor considera que os empregadores preocupados com o rendimento de suas empresas podem vir a utilizar o meio da satisfação com o trabalho para alcançarem objetivos, bem como diminuir os índices de absenteísmo e a rotatividade em suas organizações, visto que são fatores de grande prejuízo (HEDLER E CASTRO, 2015 APUD ROBBINS, 2002).



A satisfação com emprego possui nuances de acordo com a percepção de cada indivíduo, considerando sua história de vida, personalidade e a atividade que desempenha nas instituições. Chen (2002 apud Brandão, 2009) argumenta que a satisfação no emprego pode ser compreendida como valores, sentimentos, atitudes e emoções das pessoas, em relação a sua prática laboral.

Tais valores estão relacionados às exigências mentais que o indivíduo possui sobre a tarefa que realiza, o que afeta o grau de satisfação individual. Por seu turno, a percepção refere-se à visão que alguém tem de determinada situação e tem por base os valores individuais. Considerando essa concepção, entender que a satisfação de diversas pessoas, portadoras de valores distintos, torna-se um desafio ao gestor. No entanto, é possível a compreensão das necessidades individuais, o que colabora para a satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho (WAGNER; HOLLENBECK, 2009 APUD BRANDÃO, 2012).

Diante desta perspectiva organizacional, a procura por vantagens pode levar à competitividade entre empresas e indivíduos. Como as atividades realizadas pelos trabalhadores são responsáveis pelo atendimento às demandas e pelos resultados, a satisfação dos empregados pode ser um aspecto que eleva a competitividade da organização (GREGOLIN; PATZLAFF, RIOS, 2002 APUD BRANDÃO, 2012).

Para Melo (2009 apud Brandão, 2012), a satisfação no trabalho, no âmbito da administração pública, deve considerar as peculiaridades concernentes à gestão de pessoas, devido à natureza da relação entre servidor e Estado, que não é contratual, mas estatutária. No âmbito federal, o estatuto dos servidores públicos foi instituído pela Lei n. 8.112/90, que, entre outras características, estabelece o provimento obrigatório por concurso público, a estabilidade após três anos de exercício no cargo e aprovação em estágio probatório, bem como a impossibilidade de mudança para outros cargos sem a realização de concurso público (BRASIL, 1990 APUD BRANDÃO, 2012).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Resultados de estudos sobre satisfação com o emprego

Para a realização desse trabalho, selecionou-se três artigos científicos que buscaram compreender a satisfação com o emprego entre servidores públicos. Tais artigos apresentam



resultados de pesquisas que avaliam aspectos como a motivação frente ao plano de cargos e salários, o incentivo a estudos, a qualificação profissional continuada, entre outros aspectos.

A pesquisa realizada por Silva (2019) foi realizada na Superintendência Estadual da FUNASA, no Estado da Paraíba (SUEST/FUNASA-PB), mediante aplicação de questionário junto aos servidores do órgão. Em relação ao quesito motivação com o emprego, o estudo identificou percentual de 64% de servidores satisfeitos e 36% não satisfeitos. A motivação “origina-se de necessidades internas que respondem a diversas formas de incentivo” (Gondim, 2004, apud Brandão et al., 2015). Pode-se afirmar que a relação entre motivação e satisfação com o emprego relaciona-se ao cumprimento das necessidades dos indivíduos.

Objetivando a compreensão da satisfação dos servidores da FUNASA quanto à capacitação continuada, Silva (2019) encontrou percentuais de 50% no que tange servidores satisfeitos e não satisfeitos. Segundo Gondim e Silva (2004) a motivação no âmbito organizacional impulsiona o indivíduo a desempenhar melhor suas atividades, aumentando a produtividade da empresa, sendo a capacitação um meio de melhorar o desempenho e motivação dos servidores.

A satisfação pessoal de cada indivíduo diz respeito a sua satisfação no ambiente laboral, uma vez que busca alcançar os objetivos da empresa, considerando os seus objetivos e metas pessoais. A pesquisa apontou que 64% dos servidores demonstravam satisfação com a vida privada, e 36% não estavam satisfeitos. Segundo Silva (2019), a teoria da hierarquia de Maslow cita as necessidades básicas dos seres humanos, sendo elas fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. Podemos considerar que a realização com a satisfação pessoal se enquadra no âmbito da necessidade de autorrealização, uma vez que a carreira profissional interfere na vida pessoal, podendo ser ela satisfatória ou não.

O ambiente de trabalho deve ser um ambiente harmônico e de bom clima organizacional, para que haja satisfação em atuar no ambiente. Entre os servidores que responderam ao questionário identificou-se que 60% dos respondentes se consideram satisfeitos, enquanto, por outro lado, 40% responderam que não estão satisfeitos. (Silva, 2019). O clima do ambiente de trabalho interfere positivamente ou negativamente na sua motivação e entusiasmo, sendo ferramenta de suma importância para uma excelência no ambiente de trabalho.

Por sua vez, a pesquisa de Hedler e Castro (2015), realizada no Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), de Paranavaí, no Estado do Paraná, aplicou questionário com a Escala de Satisfação no Trabalho (EST), buscando identificar o grau de satisfação dos



servidores. Foram analisados aspectos como a relação com os colegas de trabalho, os salários, a relação com a chefia, a natureza do trabalho e a política de promoções.

No que se refere à satisfação com os colegas de trabalho, o estudo encontrou uma média 5,6 numa Escala de Likert que vai de 1 a 7. Isso significa que a satisfação com o relacionamento da equipe é elevada.

A dimensão da satisfação com a natureza do trabalho realizado obteve média de 4,8, o que também indica um nível relativamente elevado de identificação com a atividade desempenhada. Werther Jr. e Davis (1983), “definem a satisfação no cargo como a maneira favorável ou desfavorável com que os empregados consideram seu trabalho, e pode ser considerada como uma parte da satisfação na vida, pois a natureza do ambiente de uma pessoa fora do cargo afeta seus sentimentos quando no cargo, da mesma forma, a satisfação no cargo influencia a satisfação geral da vida da pessoa”.

A satisfação com as promoções obteve uma média de 3,4, indicando um percentual intermediário de satisfação com a política de promoções. Isso deve-se às limitações da oferta de promoções, visto que o serviço público segue plano de cargos e as promoções limitam-se aos cargos de chefia e funções gratificadas.

Segundo Hedler e Castro (2015), a satisfação com os salários obteve o menor índice na Escala de Likert: 2,7. Esse valor indica que os servidores estão insatisfeitos com a sua situação salarial. A importância da remuneração para o trabalhador refere-se à satisfação de suas necessidades básicas, como moradia, alimentação, vestuário, entre outros aspectos. Conforme essas necessidades são satisfeitas, o indivíduo vai formulando novas metas, e o valor agregado a sua atividade aumenta, o que no setor privado leva ao crescimento de salário. No entanto, no setor público, os vencimentos, benefícios e promoções são estabelecidos de acordo com variáveis como diretrizes legais, orçamento público, e capacidade financeira da máquina pública.

Por fim, a satisfação com a chefia obteve média de 5,1, indicando que os servidores estão relativamente satisfeitos com seus respectivos chefes.

Em artigo publicado no ano passado, Scherer et al. (2023) realizaram estudo sobre a satisfação com o emprego em uma amostra de 61.518 servidores ativos dos 107 Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. As questões elencadas no estudo trataram do envolvimento dos servidores com suas atividades, motivação no serviço público, percepção das políticas organizacionais e motivação social. No que refere à motivação dos servidores no serviço público, a pesquisa apresentou uma média de 4,127 numa Escala de Likert de 1 a 5,



denotando um grau elevado de motivação no trabalho. Para Osborne (2020, apud. Scherer et al. 2023), a satisfação no trabalho tem se mostrado nas instituições públicas como fator de sucesso, pois no setor público a insatisfação dos servidores impacta diretamente nos serviços prestados aos cidadãos.

O envolvimento dos servidores com a atividade que executam obteve média de 3,168. Andrade (2019, apud. Scherer et al 2023), denota que os valores pessoais dos indivíduos e os valores organizacionais influenciam no envolvimento profissional dos servidores públicos, e levam em consideração a satisfação com o trabalho.

O fator que apresentou a pior média (2,854) foi a percepção das políticas organizacionais, o que pode ser considerado como um fator de risco, uma vez que pode haver alguma fragilidade nas organizações relacionadas a conflitos. Para Costa (2022, apud. Scherer et al. 2023), as políticas organizacionais são o conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas no âmbito da organização, que visam implementar as orientações e diretrizes, possibilitando o desenvolvimento profissional dos sujeitos. Caso haja falha organizacional neste processo, haverá conflito de valores entre a instituição e os servidores, levando a baixa satisfação no emprego e desmotivação.

3.2. Atuação do gestor na satisfação com o emprego no setor público

Conforme argumenta Silva (20019), o gestor público está ao lado dos servidores públicos na tomada de decisões quando se considera o trabalho em equipe. Como mediador de situações que acontecem no âmbito do trabalho, o gestor público está próximo das demandas profissionais dos servidores. Em prol da equipe é possível auxiliar na melhoria da qualidade de vida no trabalho, o que interfere diretamente na satisfação destes servidores.

A tarefa essencial dos gestores é viabilizar a eficácia e a eficiência organizacional, estimulando as pessoas a alcançarem suas metas profissionais e pessoais, de modo a satisfazer a si e a instituição. Neste contexto, as necessidades dos servidores públicos fazem parte da conjuntura organizacional, uma vez que esses trabalhadores possuem necessidades peculiares que dizem respeito ao contexto interno e externo às organizações. O serviço público, assim como o privado, é prestado para clientes, e o cliente do serviço público é o cidadão, o que não modifica a qualidade da entrega final do serviço (SILVA, 2019).

As constantes mudanças e exigências no setor público requerem dos gestores públicos a resiliência e capacidade de lidar com os indivíduos, objetivando explorar e desenvolver as



potencialidades individuais, para a obtenção de resultados positivos de uma ação conjunta. (SANTOS, 2004 APUD HEDLER E CASTRO, 2015).

Segundo Bion (2004), a satisfação do trabalhador é um dos mais importantes aspectos capazes de afetar a produtividade da empresa, o que não difere da conjuntura do setor público. Portanto, é importante que os gestores conheçam o nível da satisfação dos servidores públicos para buscar estratégias para o aumento da motivação no ambiente laboral (Bion, 2004 apud Hedler e Castro, 2015).

Desse modo, os gestores públicos podem contribuir na criação de condições que permitam que o clima organizacional, as condições de trabalho e a motivação, aspectos que estão ligadas a satisfação com o emprego, sejam satisfatórios aos servidores públicos (Hedler e Castro, 2015).

A busca constante por aperfeiçoamento e novos conhecimentos deve permear o trabalho dos gestores públicos. Isso requer do gestor a adequação de seus conhecimentos gerais, metodologias, procedimentos e até de suas características de líder. Isso permite equilibrar o atendimento das necessidades da população e as diretrizes políticas que orientam a gestão pública (AZEVEDO; FILHO, 2016 APUD HEDLER E CASTRO, 2015).

3.3. Possibilidades e limites da atuação do gestor público na satisfação com o emprego

Os aspectos conceituais mencionados nesse artigo, bem como os dados obtidos nos três estudos analisados, permitem identificar que há possibilidades e limites à atuação do gestor público no que concerne à satisfação dos servidores públicos com o emprego. Por um lado, enquanto aspectos relacionados à motivação, às políticas organizacionais, ao ambiente laboral e às políticas de capacitação apresentam elevada possibilidade de intervenção do gestor público para a consecução da satisfação dos servidores, fatores como a política salarial, as características das carreiras e as diretrizes legais que orientam o serviço público não estão na alçada decisória do gestor.

Por exemplo, em uma organização privada, o plano de gestão de pessoas é regido por metas e objetivos a curto, médio e longo prazo. O setor de gestão de pessoas, em uma organização privada, rege a totalidade da administração de pessoas, permeando o espaço organizacional e tendo o gestor atuação com certo grau de autonomia. Isso difere do setor público, em que as políticas de gestão de pessoas são condicionadas por aspectos legais que restringem a autonomia do gestor.



Também se percebe que há possibilidades de intervenções do gestor em questões que dizem respeito ao ambiente e ao clima organizacional. Por exemplo, se é verdade que o gestor não terá como modificar o plano de cargos e salários, que é regido por lei, também é verdade que ele poderá vir a atuar em outros âmbitos não menos importantes. Hedler e Castro (2015) citam que os gestores podem buscar viabilizar a eficácia organizacional, estimulando as pessoas a alcançarem suas metas profissionais e pessoais, satisfazendo a si e a organização.

A satisfação no setor público sofre influência direta de certas características do trabalho, a saber: rotinas burocráticas, gestão administrativas e de pessoas, entre outras, obrigações e direitos relacionados ao serviço coletivo (Souza & Bachtold, 2020). O gestor público pode vir a pensar em estratégias de tornar o trabalho menos burocratizado e que as obrigações dos servidores sejam tidas como parte saudável do processo de entrega.

O planejamento das ações na rede pública, segundo Azevedo e Filho (2016), é determinante nos resultados almejados pelos gestores públicos, considerando o desafio na implantação de meios capazes de atender as exigências legais, bem como traduzir tais ações em melhorias à sociedade, por meio de resultados visíveis.

Já o clima organizacional pode ter intervenção e influência do gestor, uma vez que ele coordena a sua equipe de trabalho, sendo possível realizar adequações no ambiente laboral. Um dos fatores que pode estar relacionado com o clima organizacional é a comunicação e trabalho em equipe. Esses dois fatores estão sujeitos à intervenção do gestor, considerando que a comunicação é a base de qualquer relacionamento. Já o trabalho em equipe fortalece essas relações de trabalho, contribuindo para uma melhor entrega e satisfação do público final, dos gestores e, principalmente, dos servidores públicos.

Os autores Martinez e Paraguai (2013), já citavam que o clima organizacional pode ter mudanças decorrentes de eventos e condições externas que afetam o ambiente laboral. A comunicação é essencial para que haja uma boa relação entre equipes, visto que se a comunicação falha, a probabilidade de haver sintomas organizacionais negativos é grande.

A comunicação exerce papel primordial nas organizações, mas é um desafio contínuo colocá-la em prática de maneira adequada. É por meio da comunicação que as tarefas são explicadas, feedbacks são aplicados, informações são prestadas e conflitos são ajustados. Dessa forma, é mais fácil perceber os objetivos comuns da empresa, estabelecendo uma sincronia entre as diferentes partes de uma organização (COOPER E ROTHMANN, 2009).

Considerando o crescimento profissional no setor público, o gestor pode contribuir para este desenvolvimento no que concerne ao servidor. Crescimento profissional é um dos



principais objetivos dos indivíduos nas organizações públicas e privadas, o que favorece a autoestima pessoal e contribui para que a organização alcance os seus objetivos.

Cabe ainda destacar que a satisfação no trabalho pode ter influência sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, suas atitudes e seu comportamento profissional e social (CURA, ET. AL, 1994 APUD. MARTINEZ; PARAGUAY, 2013).

O gestor pode desempenhar papel importante na vida profissional do indivíduo, sendo acolhedor, escutando e orientando em momentos específicos. As demandas de trabalho por horas podem ser exaustivas aos servidores, neste sentido o gestor público pode intervir a fim de minimizar as demandas e sintomas que o trabalho possa estar gerando. Martinez e Paraguai (2013) citam que “(...) A implementação desse tipo de mudanças deve ser feita de modo que elas correspondam às necessidades, expectativas e desejos dos trabalhadores”.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo possibilitou a percepção da importância da satisfação com o emprego público para a prestação de um serviço público eficaz e para a qualidade de vida dos trabalhadores do setor público. Tal realidade impõe desafios aos gestores públicos, considerando que a sua atuação está circunscrita ao que a lei permite. Mesmo assim, aspectos relacionados ao cotidiano e às políticas de gestão, que envolvem trabalho em equipe, clima organizacional, motivação e canais de comunicação adequados são espaços importantes de afirmação do papel do gestor público.

Outro espaço importante de atuação do gestor público é o de proporcionar atividades relacionadas à capacitação profissional. Mesmo que necessite de destinação de recursos para esse fim, o aperfeiçoamento profissional por meio de cursos, capacitações e treinamentos permitem a qualificação do serviço público prestado ao cidadão, ao mesmo tempo que podem impactar a satisfação com o emprego público. Quando subordinados identificam a preocupação do gestor com a capacitação profissional para o desenvolvimento de suas atividades, isso torna-se um fator motivador no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a qualificação do clima organizacional, por meio de maior satisfação com o emprego público, se trata de uma construção que ocorre nas relações que se estabelecem no trabalho em equipe, mediado pela gestão. Aspectos como comunicação eficaz e relações interpessoais pautadas pela capacidade de buscar soluções compartilhadas colaboram para maiores níveis de satisfação. Para tanto, é importante o trabalho do gestor com a equipe, por



meio de diálogos, treinamentos, canais de troca de informações, fortalecimento de vínculos, espaços para sugestões e intervenções motivacionais. Compreende-se, por meio desse estudo, que o olhar do gestor é de suma importância a todas as demandas que podem se apresentar no ambiente laboral.

Por fim, reforça-se que a atuação do gestor encontra possibilidades e limites no que concerne à satisfação com o emprego público, visto que estão na esfera de influência do gestor aspectos como motivação, políticas organizacionais, ambiente laboral e políticas de capacitação, enquanto são definidos *a priori*, ou em esferas decisórias externas, fatores como política salarial, características das carreiras e diretrizes legais que orientam o serviço público.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, I. de F. et al. **Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará.** Fortaleza: *Revista Eletrônica de Administração*. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/LNnChBrPDRhSVMFLjSPLvtx/abstract/?lang=pt>. Acesso em 06 de jun. 2024.

GARCES, A. SILVEIRA, J. P. **Gestão pública orientada para resultados no Brasil.** Brasília: *Revista do Serviço Público*. 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/294>. Acesso em 06 de jun. 2024.

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

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos.** São Paulo: *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*. 2003. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200005. Acesso em 20 de ago. 2024.

HEDLER, D. L.; CASTRO, A. L. de. **Satisfação do Servidor Público no Trabalho: um Estudo de Caso nos Centros de Referência de Assistência Social de Paranavaí.** Londrina: UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.. 2015. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/3321>. Acesso em 06 de jun. 2024.

SCHERER, N. et al. **Ambiente de trabalho: uma análise da satisfação no trabalho dos servidores públicos.** Ponta Grossa: Congresso Nacional de Administração. 2023. Disponível em: https://admpg.com.br/2023/anais/arquivos/07102023_120726_64ac29ee33187.pdf. Acesso em 06 de jun. 2024.

SILVA, M. A. S. da. **Análise da satisfação do servidor público na Funasa-PB.** João Pessoa: UFPB. 2019. Disponível em:



UNIVERSIDADE FEDERAL FRONTEIRA
SUL - UFFS

https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/17209?locale=pt_BR. Acesso em 06 de jun. 2024.

WERTHER JUNIOR, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGrawHill, 1983.