

**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL E
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA.**

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES
DA CAPASEMU.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

**Maria Luiza Brugnera Medeiros.
Orientador: Prof. Marcelo Trevisan.**

**Passo Fundo, RS, Brasil.
2015.**

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DA AUTARQUIA CAPASEMU

Satisfaction and motivation to the servers of the Municipality CAPASEMU

Maria Luiza Brugnera Medeiros ¹
Marcelo Trevisan ²

RESUMO

A motivação e a satisfação são fatores importantes que levam os servidores a desempenharem suas atividades com comprometimento, entusiasmo e eficiência, garantindo o bom atendimento e contribuindo para o bom funcionamento e sucesso da organização. O presente artigo teve como objetivo central, analisar os aspectos relacionados à motivação e à satisfação dos servidores da Caixa de Prestação de Assistência e Serviços de Saúde dos Servidores Municipais de Passo Fundo (CAPASEMU). Foram abordados conceitos importantes para a compreensão do que representa a questão da motivação e de como essa pode ser uma extraordinária ferramenta de gestão e transformação na cultura organizacional. A metodologia é do tipo exploratório-descritiva e a pesquisa é de caráter quantitativo. Ao final da avaliação se constatou que os quesitos que tiveram melhor avaliação em relação aos fatores motivacionais foram: realização e satisfação profissional e pessoal, liberdade para expressar opiniões no trabalho, responsabilidade no trabalho produzido e participação nas decisões do setor. No que tange aos fatores higiênicos destacam-se as relações pessoais com o órgão gestor e relações pessoais com colegas. Para a interpretação dos dados foi adotado, basicamente, o modelo dos “Dois Fatores de Herzberg”.

Palavras-chave: satisfação, motivação e clima organizacional.

ABSTRACT

The motivation and satisfaction are important factors that lead the employers to develop their activities with commitment, enthusiasm and efficiency, ensuring good attendance and contributing to the proper functioning and success of the organization. This article had as main objective to analyze aspects related to the motivation and satisfaction of CAPASEMU's staff. Were approached important concepts for the understanding of what represents the question of motivation and how it can be an extraordinary tool of management and transformation in organizational culture. The methodology is exploratory-descriptive and the research have a quantitative character. At the ending of the evaluation it was found that the questions that had better assessment relating to the motivating factors were: realization, professional and personal satisfaction, freedom to express opinions at work, responsibility for the work produced and participation in decisions of the sector. In regard of the hygiene factor, stands out the personal relationships with the management and personal relationships with colleagues. For data interpretation was adopted, basically, Herzberg's model of Two factors.

Keywords: satisfaction, motivation and organizational climate

¹ Graduada em Pedagogia, pós-graduanda em Gestão Pública pela UFSM.

² Professor Orientador – UFSM, Doutor em Administração.

1 INTRODUÇÃO

As implicações da falta de motivação no trabalho geram graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Em relação aos locais de trabalho podem haver perdas de seus padrões de qualidade e produtividade, já em relação aos trabalhadores, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho no trabalho, e conseqüentemente a falta de comprometimento com sua organização (BRUNELLI, 2008).

Verifica-se, então, que o campo de estudo sobre motivação no trabalho é muito amplo e complexo. Nos últimos anos, o tema tem sido objeto de investigação permanente por parte dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, como Bergamini (1997).

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo foi analisar os aspectos relacionados à motivação e à satisfação dos servidores da Caixa de Prestação de Assistência e Serviços de Saúde dos Servidores Municipais de Passo Fundo (CAPASEMU).

Definiu-se como objetivos específicos os seguintes: a) investigar fatores motivacionais dos servidores da CAPASEMU; b) identificar os níveis de satisfação dos servidores; c) propor aos gestores da CAPASEMU, oportunidades de melhorias quanto aos temas estudados.

Esta pesquisa justifica-se tendo em vista que a motivação é condição essencial e indispensável para obtenção dos objetivos do trabalho e das organizações, destaca-se que os novos desenvolvimentos em administração e planejamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das mesmas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação no trabalho

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individual e organizacional. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Nessa situação, é fundamental informar que o dever da administração não é de motivar as pessoas, pois cada uma tem uma maneira peculiar de sentir e identificar suas reais

necessidades. O administrador deve gerar uma atmosfera motivadora propiciando assim com que a motivação esteja presente no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, Archer (in BERGAMINI e CODA, 1989, p.24) destaca cinco comentários falsos:

1. a crença de que uma pessoa possa literalmente motivar outra;
2. a crença de que a pessoa é motivada como resultado da satisfação;
3. a crença de que aquilo que motiva o comportamento seja também aquilo que determina sua direção, tanto positiva como negativamente;
4. a crença de que a motivação seja o catalisador que induz a comportamentos positivos;
5. a crença de que fatores de motivação e fatores de satisfação sejam a mesma coisa.

Conforme, Bergamini e Coda, 1989, a crença da motivação cresceu velozmente em virtude da mistura entre necessidade e motivos de satisfação. Esta maneira errada de identificar a questão tem levado a infundadas conclusões relacionadas à motivação e ao comportamento humano, gerando divergência ao distinguir os fatores de necessidades e de satisfação. Considerando-se necessidades como: água, alimentação e moradia, etc. pode-se admitir que estas necessidades têm origem no meio ambiente. Ocorre também que, no momento em que os fatores das necessidades forem falsamente percebidos como motivadores eles também podem ser reconhecidos como sendo de origem ambiental, em consequência disto poderia supor que as pessoas podem influenciar na motivação da outra.

Bergamini (1997b) ressalta que quando se assume a possibilidade de motivar as pessoas, está se confundindo motivação com condicionamento. Uma vez que se aborda condicionamento, sabe-se que, quando as forças condicionantes desaparecerem, sejam elas reforçadores positivos ou negativos, essas pessoas param, precisando de novos estímulos para que voltem a movimentar-se em qualquer direção.

As pessoas têm comportamentos distintos umas das outras, o que motiva uma pessoa em um certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante. Por esta razão, é relevante que as organizações invistam na sua equipe, através de cursos de capacitação, debates, propiciando a eles uma forma de manifestar seus objetivos e aspirações, para que consigam ter conhecimento do que motiva cada um. Já está comprovado que funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados para as instituições, contanto que haja um compromisso entre ambos (STOCCO, et al, 2011).

Evidencia-se então, que ninguém consegue motivar alguém, visto que a motivação nasce dentro de cada um, e deve partir da própria pessoa, se ela não acreditar no seu potencial, no seu talento, os estímulos proporcionados pela organização não farão diferença alguma.

Entretanto, teoricamente, de acordo com Bergamini (1997b), manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhes oferece fatores de satisfação para supri-las irá assegurar a manutenção da motivação em alta. Sendo assim, administração deve empregar métodos que motivem as pessoas, propiciando um ambiente de trabalho estimulante e incentivador.

Considerando que atualmente o receio em relação ao fenômeno da motivação tem alterado de sentido, compreende-se então que cada pessoa traz no seu íntimo suas motivações. Aquilo que mais importa, então, é encontrar e admitir recursos organizacionais capazes de não reprimir as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante é agir de tal forma que as pessoas não percam seu entendimento motivacional.

De acordo com Bergamini (1997a) a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É no centro da diversidade destas informações que se encontra a mais importante origem relacionada ao comportamento organizacional.

Nesta situação, ao discutir se sobre motivação humana, parece inadequado que uma simples regra seja apontada como recurso suficiente, sendo que o principal objetivo é a demanda de um esclarecimento mais amplo e acertado sobre as prováveis razões que induzem as pessoas a agir. Ainda, segundo Bergamini (1997a), uma vez que cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão a cada característica que lhes dá satisfação é próprio de cada um. Isto é, o significado de suas ações terem estreita ligação com a sua escala pessoal de valores. Outra particularidade da pessoa motivada que deve ser salientada é que ela espera que reconheçam sua competência de desenvolver a motivação. O desejo de trabalhar em tal direção é um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para apontar o destino que desejam.

É relevante salientar a importância que as pessoas dão ao seu trabalho, uma vez que dificilmente sentirá satisfação se o trabalho que realiza não traz nenhuma motivação.

Constata-se que, para manter as pessoas motivadas é imprescindível ter muita receptividade para assim descobrir suas diferentes reivindicações, assim como considerar a oscilação entre os estados de carência que podem acontecer internamente a um mesmo sujeito. Lévy-Leboyer (apud BERGAMINI, 1997b, p.89), na sua obra *A Crise das Motivações*, propõe claramente que:

[... A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos...]

Conforme citação acima, os indivíduos são diferentes uns dos outros se a motivação está rigorosamente ligada a maneira única e peculiar de agir de cada um, compreendendo e avaliando a situação de cada pessoa no desempenho do trabalho.

Pessoas motivadas são mais felizes, entusiastas, mais responsáveis, comprometidas e realizadas. Elas procuram sempre se sobressair, se superar e buscar melhores resultados.

Nenhuma pessoa motiva a outra, o que se pode fazer é fornecer instrumentos e condições para que alguém se motive, e essa pessoa passa, então, a agir de forma motivada na busca de metas e objetivos que, para ela, revistam-se de significado. Em razão disso, motivar pessoas no trabalho não é uma tarefa fácil. Embora esses obstáculos atrapalhem, é interessante mostrar aos gestores algumas sugestões que se seguidas, irá beneficiar a motivação de seus servidores proporcionando a eles estímulo e comprometimento com o trabalho realizado. De acordo com Gil (2001) seguem as sugestões que poderão trazer resultados satisfatórios na motivação da equipe:

- a) Encoraje iniciativas;
- b) Valorize as pessoas;
- c) Enriqueça as funções;
- d) Reconheça os progressos;
- e) Ofereça incentivos;
- f) Delegue autoridade;
- g) Promova mudanças;
- h) Faça avaliações.

2.2 Satisfação no trabalho

De acordo com Siqueira (2008), para os estudiosos, responsáveis pela teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria de satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971), a satisfação no trabalho era um componente da motivação, tendo sido estudada como

uma “causa” de comportamento no trabalho, que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento de desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho.

Para Robbins (2009), a postura positiva em relação ao trabalho é característica de uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Ou seja, as atitudes são afirmações favoráveis ou desfavoráveis que refletem como o indivíduo se sente em relação a objetos, pessoas ou eventos. Portanto quando uma pessoa diz que gosta do seu trabalho, está expressando seu contentamento em relação a ele.

A orientação de Robbins (2009, p. 24) é que “os trabalhadores querem sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e sem ambiguidades, de acordo com suas expectativas”. Com isso entende-se que quando o trabalhador percebe que a remuneração parece justa, de acordo com as exigências de seu cargo, se comparada equipara-se a outros semelhantes no mercado de trabalho, a satisfação deve surgir como uma consequência natural.

A teoria da motivação humana de Abraham H. Maslow, embasada na hierarquia das necessidades humanas, se estabelece na ideia de que as pessoas trabalham com o propósito de satisfazer as necessidades básicas que, quando realizadas, não provocam motivação para realizar novos desafios. Desta forma, as instituições necessitam estabelecer novos estímulos, possibilitando assim uma motivação duradoura de seus funcionários. Conforme Bergamini (1997a, p.71), a proposta de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi transformadora para assimilar mais adequadamente o comportamento humano na sua diversidade. Ao classificá-lo, pode-se perceber que forma de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1982). Para Bergamini (1997a, p.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

A identificação dos fatores de satisfação e motivação é fundamental para perceber o que é mais valioso para os servidores, que no presente estudo, usa a Pirâmide de Maslow (1943) como base (figura 1). Dessa forma, as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de autoestima estariam ligadas ao ambiente externo e demonstrariam questões relacionadas à satisfação. Enquanto que, as necessidades de auto realização se referem a questões intrínsecas, à motivação, propriamente dita. Então, cada vez mais, surge a necessidade de um novo perfil profissional.

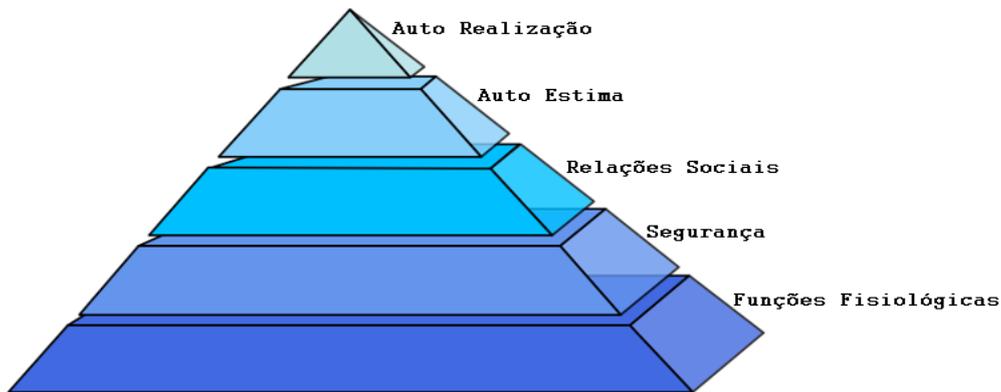


Figura 1: A pirâmide de Maslow
 Fonte: extraído de Maslow (2000, p. xxv).

Em ordem crescente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

- a) **Funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. São necessidades, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;
- b) **Segurança:** em segundo nível se refere às humanas. Como segurança contra perigos, ameaças, escassezes, enfermidades, instabilidade no emprego, baixa retribuição salarial, etc.;
- c) **Sociais:** esta necessidade é relacionada com a vida do indivíduo;
- d) **Autoestima:** como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar;
- e) **Auto realização:** são as mais elevadas, se encontram no topo da hierarquia, o auge das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em fato, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa.

Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

2.3 A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Um dos conceitos motivacionais que mais tem sido discutido, brotou da inquietação de Frederick Herzberg (1959) em investigar diretamente no ambiente de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e períodos que determinam satisfação no trabalho.

De acordo com Coradi (1985, p.141), “Frederick Herzberg pertence ao grupo de psicólogos e sociólogos que, nos anos 50 e 60, abriram, enormemente, o leque dos estudos sobre comportamento humano”.

Segundo Bergamini (1987) Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal fundamentava-se em identificar um período onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em um outro qualquer. A amostragem da pesquisa era formada por 715 indivíduos, entre os quais se encontravam cientistas, engenheiros, supervisores técnicos e montadoras diaristas. Envolveu-se, então, toda a organização em seus diferentes níveis, chegando-se a resultados realmente curiosos.

Com base nesta pesquisa, encontraram elementos que quando estão presentes apresentam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela falta deles não chega a ser expressivamente proporcional, são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. No entanto, alguns elementos quando desaparecem propiciam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação, são os fatores chamados de higiênicos (Disposto no quadro 1).

Essa extraordinária descoberta levou Herzberg a garantir que o oposto de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Outrossim, diversamente de insatisfação não pode ser compreendido como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Outra perspectiva de grande relevância desse trabalho de Herzberg é o de poder diferenciar as pessoas em tipos ou estilos motivacionais distintos. Para ele, há pessoas voltadas basicamente em busca da ação, do comprometimento, do crescimento, são tidas como tipos que buscam a motivação. O trabalho obtém muita relevância para elas e fatores ambientais desfavorecidos não lhes criam grandes problemas, pelo contrário, elas são muito condescendentes para com eles.

Também, encontram-se pessoas cuja relação ambiental adquire amplo destaque, concentrando sua atenção em elementos tais como a remuneração, benefícios, incentivos,

condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

A partir destas constatações, Herzberg (1997a, p.117) definiu que:

[...os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança...]

| FATORES MOTIVACIONAIS (Levam a satisfação) | FATORES HIGIÊNCOS (Levam a insatisfação) |
|--|---|
| Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos. | Dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais. |
| REALIZAÇÃO - AUTONOMIA | ADMINISTRAÇÃO - SUPERVISÃO |
| RECONHECIMENTO | STATUS - PRESTÍGIO |
| O PRÓPRIO TRABALHO | RELAÇÕES INTERPESSOAIS |
| RESPONSABILIDADE | CONDIÇÕES DE TRABALHO |
| PROGRESSO - CRIATIVIDADE | SALÁRIO |
| DESENVOLVIMENTO | SITUAÇÃO - SEGURANÇA |
| PARTICIPAÇÃO | PERMANENCIA TRABALHO |

Quadro 1 Motivadores versus Higiene

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

2.4 Clima Organizacional

Uma vez que se admite a importância do empenho dos servidores com as instituições em que operam, é essencial que os gestores conheçam o clima da organização para poder avaliar o grau de cooperação e satisfação de seus servidores.

Na percepção de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) clima organizacional é característica do ambiente organizacional que é percebido ou aplicado pelos membros da empresa ou ainda, algo que orienta o comportamento dos mesmos. O clima interno em que se relacionam os membros de uma organização está associado ao seu grau de satisfação e motivação. O clima organizacional é orientado pelas crenças e valores que controlam as relações interpessoais, definindo o que é bom ou ruim para todos. Isto posto, o ambiente de

trabalho é benéfico quando consente a satisfação pessoal de cada um, e é ostensivo quando ilude suas necessidades pessoais.

O clima organizacional, segundo Luz (1996), também pode ser explicado no âmbito de trabalho implicando nas relações dentro das organizações. O clima não é palpável nem inerte, assim como a índole de cada pessoa sofre alterações, o clima é inconstante em uma organização de acordo com as ações e reações. Nestas situações, alguns métodos são adotados nas instituições, entre elas pode-se ressaltar a concessão de vantagens aos servidores.

O clima organizacional advém de vários elementos relacionados a normas e princípios da instituição, apreciação das normas, demandas internas, descrição dos servidores, comunicação entre eles, métodos de trabalho, e demais que podem modificar e prejudicar seus resultados. Um elemento que merece ênfase na forma como se expõem as situações da organização é a percepção. Segundo Soto (2002, p.65) “a percepção se refere ao processo ativo de perceber a realidade e organizá-la em interpretações sensatas”.

A percepção é condição significativa no comportamento organizacional, pois as pessoas têm múltiplas maneiras de analisar um mesmo acontecimento, fato ou pessoa.

Na percepção de Robbins (2005), diversos fatores auxiliam para a elaboração da percepção. A apreciação do que uma pessoa está presenciando é dominada pelos traços pessoais do pesquisador: postura, motivações, preferências, conhecimento adquirido, e perspectivas, de mais a mais, há outros fatores que operam na moldura da percepção: particularidades do ponto analisado: contexto, localização, homogeneidade, inovação, do momento, além do local de trabalho ou grupo social.

A multiplicidade de personagens que uma empresa é constituída, do mesmo modo que a heterogeneidade dentro de uma instituição, propiciam diversos climas dentro de uma única organização. Na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a realização da pesquisa junto aos funcionários, buscando verificar seu grau de satisfação e motivação, permite uma análise das diferentes subculturas presentes na organização, além de identificar as providências imprescindíveis à melhoria do clima organizacional.

Grande parte das organizações tem o cuidado de examinar de tempo em tempo o seu clima, visto que, dependendo de como este se mostra, o trabalho pode ficar afetado, as relações interpessoais prejudicadas e os resultados abaixo do esperado. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a pesquisa de clima busca fornecer informações sobre atitude do público interno com relação à organização, suas expectativas e integração.

As pessoas que fazem parte do quadro de servidores de uma administração devem sentir-se protegidas e apoiadas, sendo que a motivação dos recursos humanos é essencial para

uma instituição. Desta forma, corroboram os escritores em estudo, afastar o receio das pessoas é muito significativo para que elas sejam capazes de aperfeiçoar suas aptidões otimizando a gestão.

Conforme Luz (1996) o desempenho de uma organização resulta da combinação dos recursos disponíveis: humanos, materiais e financeiros e com a gestão dos mesmos. Para que uma organização adquirira resultados gratificantes, além dos recursos essenciais é vital que: seus funcionários tenham conhecimento para gerenciar; estímulo para realizar; e que possuam meios para desempenhar. O triunfo ou a frustração das organizações está relacionada com o desempenho do trabalho com aspiração, fazendo com que o clima organizacional tenha magnitude e destaque.

2.5 Estrutura administrativa da CAPASEMU

A estrutura administrativa da CAPASEMU é composta por três órgãos de administração: Órgão Gestor, Conselho Deliberativo e Conselho Fiscal, e foi criada em 21 de junho de 1965, através da Lei nº 1157. Por ser uma Autarquia Municipal, tem autonomia administrativa e financeira, os princípios e normas para o funcionamento deste sistema Próprio de Assistência à Saúde são baseados em cálculos atuariais, revistos anualmente de modo a garantir o seu equilíbrio financeiro e orçamentário (Figura 2: Organograma).

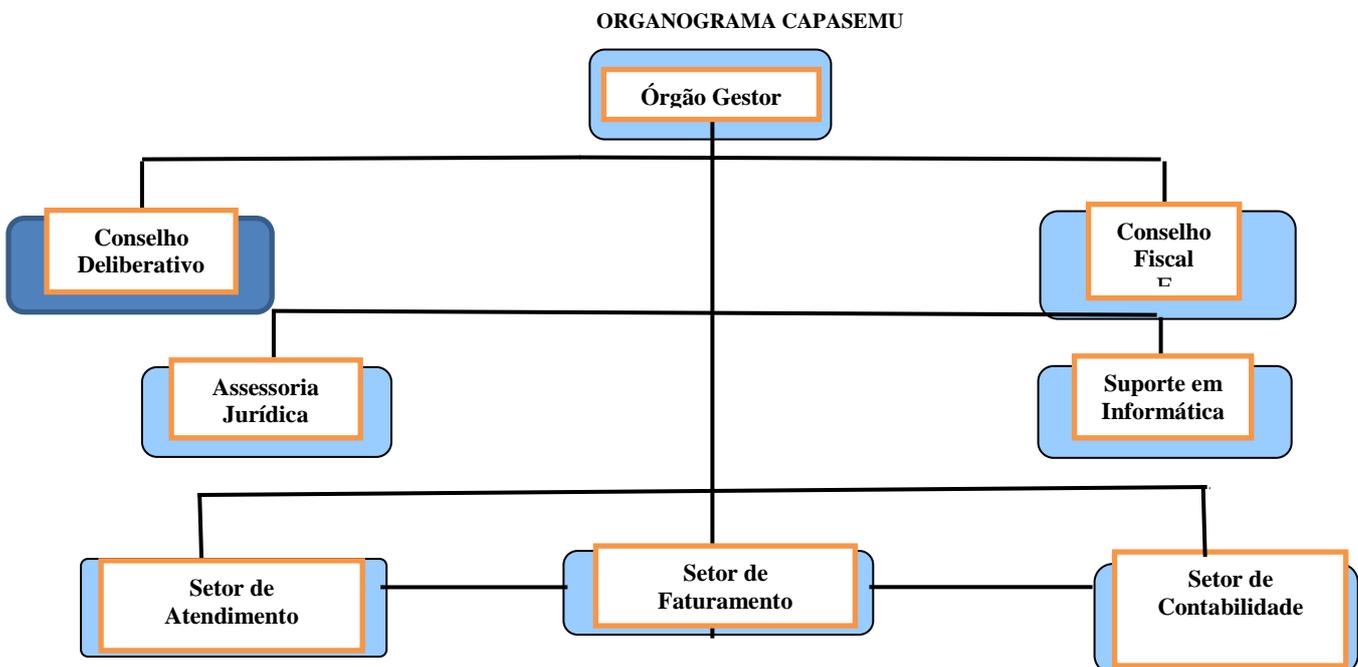


Figura 02 – Organograma da CAPASEMU

O Conselho Deliberativo atua como órgão de normatização e decisão da entidade, entre suas principais atribuições encontram-se: a instituição e aprovação de seu regimento interno; deliberações em geral acerca das diretrizes da assistência à saúde como extensão de cobertura e suas condições, também tem como função aprovar a previsão orçamentária e o balanço anual da CAPASEMU e o acompanhamento e avaliação da gestão financeira da instituição, passando por deliberações acerca da aquisição de bens e sua alienação. Entre suas prerrogativas destacam-se a possibilidade de convocação dos componentes do órgão gestor para prestação de esclarecimentos quando julgar necessário e o encaminhamento ao órgão de administração para que avalie questões que julgar pertinentes. As decisões são tomadas por voto da maioria simples e é facultado aos filiados proceder encaminhamentos com vistas aos assuntos postos para análise e deliberação nas reuniões do conselho deliberativo.

O conselho Fiscal é o órgão responsável pela fiscalização da gestão financeira e administrativa da CAPASEMU, entre suas competências sublinham-se a elaboração, aprovação do Regimento Interno, examinar os balancetes e balanços da entidade assim como suas contas e demais aspectos econômicos e financeiros, analisar os atos administrativos do órgão Gestor, emitir pareceres sobre as transações vigentes e fiscalizar o cumprimento da legislação e das normas em vigor e sugerir medidas para sanar irregularmente quando estas forem detectadas.

Os funcionários são admitidos por meio de concurso público e estão submetidos ao regime jurídico estatutário, regido atualmente pela Lei Complementar 208 de 04 de julho de 2008. O quadro atual da organização conta com:

05 (cinco) escrivães;

01 (um) procurador;

01 (um) programador;

01 (um) contador.

O Órgão Gestor é composto por:

01 (um) Presidente da Autarquia;

01 (um) Diretor de Finanças;

01 (um) Diretor de Saúde.

O Sistema de Saúde é de caráter contributivo e de filiação facultativa. Os segurados filiados são os aposentados, pensionistas e servidores públicos de cargo efetivo do Município de Passo Fundo que aderirem ao sistema.

Atualmente, a CAPASEMU possui números de filiados por órgão de lotação, como disposto na Tabela 02.

| ÓRGÃO | TITULAR | TITULAR + DEPENDENTES |
|----------------------|----------------|------------------------------|
| PREFEITURA | 1.724 | 4.431 |
| CAPASEMU | 08 | 14 |
| IPPASSO | 676 | 1.160 |
| CAMARA DE VEREADORES | 19 | 44 |
| HOSPITAL | 77 | 185 |
| TOTAL | 2.504 | 5.834 |

Tabela 02. Número de filiados por órgão

Fonte: elaborada pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia empregada é do tipo exploratório-descritiva e a pesquisa é de caráter quantitativo. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário contendo aspectos relacionados aos fatores higiênicos e motivacionais das teorias estudadas. O questionário foi aplicado no mês de outubro de 2015 com a devida autorização do órgão gestor.

Os participantes desta pesquisa foram os 14 servidores da CAPASEMU, assim distribuídos: 05 escriturários, 01 programador, 01 contador e 01 procurador, 05 estagiários e 01 servidor cedido (Tabela 3).

| VÍNCULO | CARGO | TOTAL |
|----------------|---------------|--------------|
| ESTATUTÁRIOS | ESCRITURÁRIOS | 05 |
| | PROGRAMADOR | 01 |
| | CONTADOR | 01 |
| | PROCURADOR | 01 |
| | COM CEDÊNCIA | 01 |
| ESTAGIÁRIOS | ESTAGIÁRIOS | 05 |
| TOTAL | | 14 |

Tabela 3: Composição dos servidores

Fonte: Autora

4 RESULTADOS

Na sequência, por meio do gráfico 01, apresenta-se os resultados completos do estudo e que serão detalhados nas próximas seções. Ressalta-se que as 07 primeiras afirmações se referem aos fatores motivacionais e as demais aos fatores higiênicos.

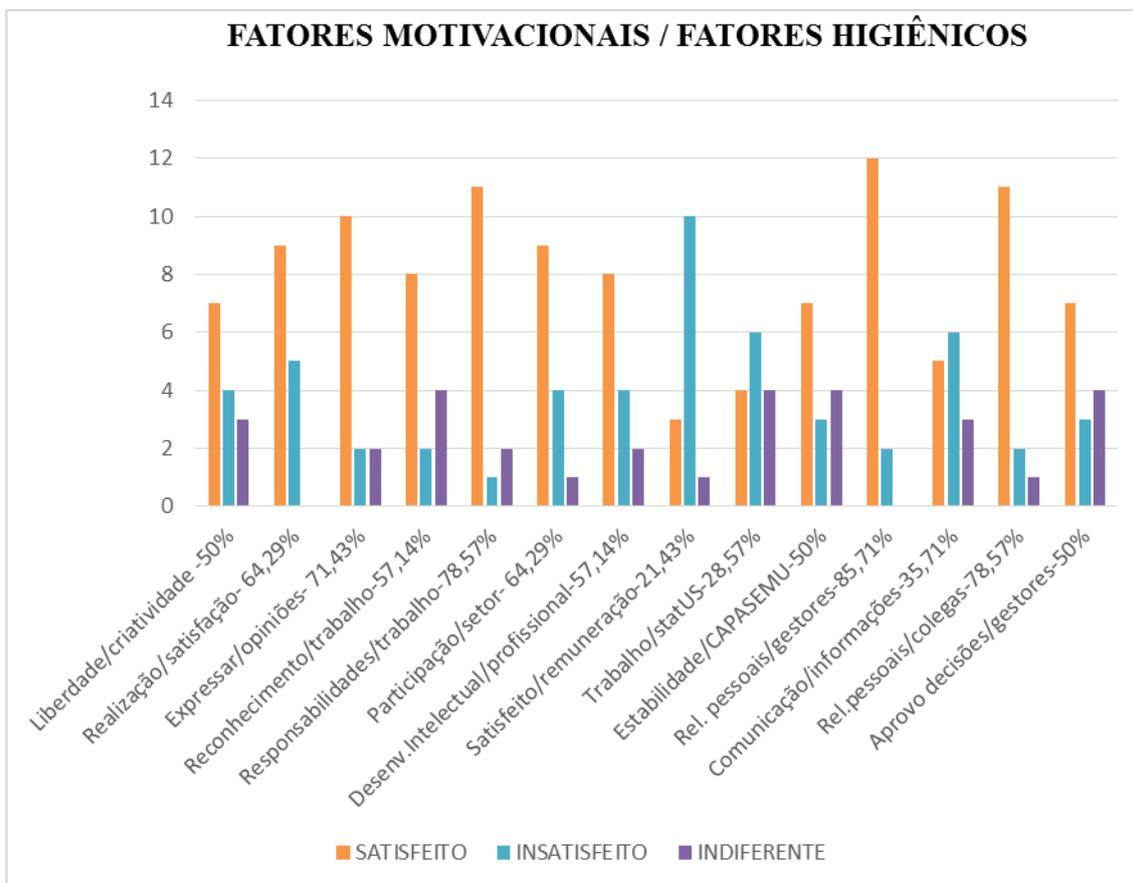


Gráfico 1 – Fatores satisfação e motivação servidores da CAPASEMU

Fonte: Pesquisa realizada com os servidores

4.1 Fatores Motivacionais

Esta seção é dedicada a expor os resultados da pesquisa referentes aos fatores motivacionais dos servidores da autarquia.

4.1.1 Quanto a liberdade no uso da criatividade

A iniciativa e o entusiasmo resultam no desenvolvimento da capacidade criativa, para que isso aconteça é necessário que o servidor tenha liberdade e apoio do órgão gestor para expressar seus pensamentos.

Constata-se que em relação a esta afirmativa o resultado é de que apenas 50% dos servidores estão satisfeitos em manifestar seu ponto de vista relacionados ao aperfeiçoamento do trabalho já os outros 50% não creem que possuam autonomia para inovar. Para Herzberg (1973), estes fatores contribuem muito pouco para a insatisfação profissional, mas para os servidores pesquisados, estes fatores constituem importantes fontes de insatisfação no trabalho.

4.1.2 A realização profissional e pessoal

A realização pessoal e profissional depende das escolhas que se faz, da forma de pensar, sentir e agir de cada um, assim como na valorização da entidade na qual trabalha como estímulo para o aperfeiçoamento profissional, satisfação e a crescente auto realização.

Os elementos abordados através da aplicação do questionário na CAPASEMU, sobre a questão, apresentam o nível de aprovação de 64,29%, isto significa que nesta perspectiva conforme a teoria de Herzberg (1997a) é um dos fatores que contribuem para a satisfação no trabalho.

4.1.3 Posso expressar livremente opiniões no trabalho

A liberdade de expressão constitui parcela substancial da manifestação humana de liberdade. O estudo apresentou resultado favorável e ressalta que 71,43% dos servidores se sentem livres para expressar opiniões. A importância da interação entre gestores e servidores propicia a criatividade dos mesmos. Segundo Herzberg (1973) estes fatores contribuem muito para a satisfação profissional dos servidores.

4.1.4 Reconhecimento pelo trabalho realizado

O reconhecimento é uma necessidade natural do ser humano, desta forma, é primordial que as pessoas se sintam estimadas e respeitadas pelo trabalho que estão realizando. O reconhecimento pelo trabalho realizado teve 57,14% de aprovação. Todo servidor espera que seu trabalho seja condecorado pelos gestores, transmitindo autoconfiança e autoestima aos servidores. Neste segmento a teoria de Herzberg (1997a) aponta como fator que meramente contribui para a satisfação no trabalho.

4.1.5 Responsabilidades com o trabalho produzido

A pesquisa aponta que, 78,5% admitem que se sentem satisfeitos com a responsabilidade com o trabalho produzido, em meio os fatores motivacionais foi o grau de maior satisfação. Isto faz o servidor sentir-se pessoalmente importante para o cumprimento do seu trabalho. Constata-se ainda que a responsabilidade é um fator que fomenta a motivação dos servidores e satisfazem à exigência básica e humana de crescimento no trabalho (HERZBERG, 1973).

4.1.6 Participo das decisões do setor

A comunicação dentro da instituição deve ser clara e objetiva, transmitida pelo órgão gestor e acompanhada de perto pelos setores para que haja integração e conhecimento dos servidores sobre os objetivos da instituição e assim poder participar das decisões tomadas.

A busca apresentou que dos servidores, 64,29% se sentem satisfeitos neste quesito. Para Herzberg (1973), são os fatores competentes para gerar maior nível de satisfação, faz com que os indivíduos se sintam mais realizados no trabalho.

4.1.7 Desenvolvimento intelectual e profissional

O desenvolvimento intelectual e profissional no quadro de servidores é de grande valia para a entidade, pois aperfeiçoa o nível de qualificação e produtividade, também proporciona ao gestor conhecer melhor os servidores melhorando o nível sócio afetivo.

Os dados levantados através da aplicação do questionário na CAPASEMU revelam que 57,14% admitem que estão satisfeitos com o desenvolvimento profissional, revelando que esta variável possui um aspecto importante, conforme a teoria de Herzberg (1997a) que aponta este fator coopera com a satisfação no trabalho.

4.2 Fatores higiênicos

Esta seção é dedicada a expor os resultados da pesquisa referentes aos fatores higiênicos dos servidores da autarquia.

4.2.1 Estou satisfeito com minha remuneração

Dos servidores da CAPASEMU, apenas 21,43% estão satisfeitos com sua remuneração enquanto que 78,57% dos servidores discordaram da afirmativa. Certifica-se então que este fator não traz contentamento aos servidores, gerando insatisfação e frustração a respeito da remuneração. Bergamini (2008, p.80) diz que a satisfação com as recompensas, tais como pagamento, é uma função do tanto que se percebe que os outros recebem, e da percepção daquilo que se deveria ter recebido.

4.2.2 O meu trabalho me proporciona status

Os servidores detentores de status elevado dentro do grupo têm mais poder de influência, benefícios e oportunidades de desempenhar papel mais importante na instituição. Conforme análise dos dados coletados pela pesquisa é possível identificar que muitos servidores não acreditam possuir status trabalhando na CAPASEMU, prova disso é que 21,43% dos respondentes discordaram da questão meu trabalho me proporciona status. Segundo Herzberg (1997a), este percentual aponta que os fatores higiênicos são a principal causa da insatisfação no trabalho.

4.2.3 Confio que permanecerei trabalhando na CAPASEMU

Esta questão propicia medir o grau de segurança que o servidor sente em relação a estabilidade, sendo esta, uma garantia concedida aos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público após o decurso de três anos de efetivo exercício. Conclui-se que 50% dos servidores se sentem satisfeitos, sendo que este fator não significa satisfação apenas oculta a insatisfação.

Herzberg (1973) diz que a estabilidade não constitui efetivamente fator de motivação, mas apenas fator higiênico, ao evitar uma insatisfação.

4.2.4 Relações pessoais com o órgão gestor

O relacionamento entre gestores e servidores é fundamental para o bom andamento da instituição e o sucesso de todos, pois é na autarquia que os servidores passam a maior parte de seu tempo.

Este quesito foi o que teve maior nível de satisfação, pois 85,71% dos servidores têm boa relação com o órgão gestor. Coda (1986) propõe que de um modo geral o grau de satisfação no trabalho manifestado por um indivíduo pode ser afetado pelas características do trabalho, do indivíduo, do ambiente de trabalho, do ambiente social e do ambiente organizacional, ainda relata que as respostas da busca elegem aqueles indivíduos que convivem com líderes mais preocupados com o relacionamento interpessoal a aqueles que só se preocupam com a produtividade.

4.2.5 A comunicação e compartilhamento de informações na autarquia

O compartilhamento de conhecimento na Autarquia é uma forma de assegurar que os servidores possam estar repassando uns aos outros o conhecimento que possuem, e garantindo a disseminação e posse do conhecimento de que necessitam.

Apenas 35% dos servidores estão satisfeitos com o compartilhamento das informações na Autarquia, isto significa que a disseminação não é adequada, influenciando negativamente.

A teoria de Herzberg (1997), aponta que os fatores higiênicos, representam causas ou fatores, e quando inapropriados promovem sentimento de insatisfação no trabalho.

4.2.6 Relações pessoais com colegas

Trabalhar com pessoas que tornam a rotina das organizações mais prazeroso é sempre benéfico. Como grande parte dos servidores passam de 6 a 08 horas dentro das organizações, é conveniente valorizar o bom relacionamento com os colegas e gestores, tornando este período mais equilibrado e sereno.

Este quesito indica que 78,5% dos servidores estão satisfeitos com o relacionamento entre colegas, certifica-se que existe amizade e companheirismo. Segundo a teoria de Herzberg a ausência desmotiva no trabalho, mas a presença não é elemento motivador.

4.2.7 Aprovo as decisões tomadas pelo órgão gestor

O gestor de uma organização deve buscar alcançar os objetivos de maneira eficiente e eficaz, atendendo as expectativas de todos os envolvidos.

Relacionada a esta questão, 50% dos servidores aprovam as decisões tomadas pelo órgão gestor. Segundo Herzberg esta é uma das necessidades higiênicas a qual produz mais insatisfação do que satisfação.

4.3 Fatores com valorização mais positiva

Diante dos 14 fatores avaliados como os mais positivos encontram-se quatro pertencentes aos fatores satisfacientes, enquanto que os demais estão relacionados aos fatores higiênicos de Herzberg. São eles: a realização e satisfação profissional e pessoal, expressar opiniões no trabalho, responsabilidade no trabalho produzido e participação nas decisões do setor. 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, são: Relações pessoais com o órgão gestor e relações pessoais com colegas 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.

4.4 Fatores com valorização mais negativa

Dentre os fatores que apresentaram médias consideradas como as mais negativas, observa-se que a maioria se relaciona com os fatores higiênicos, classificadas como insatisfeito (indiferente). 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. Assim sendo, algumas medidas como: adoção de uma política de valorização do servidor, que possibilite 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

proporcionadas aos servidores, mediante a formulação, implementação e execução periódica de programas de treinamento e de desenvolvimento de competências e habilidades, etc., levam a uma atenção redobrada dos dirigentes para com os servidores, adequando condições para que a missão organizacional seja cumprida eficazmente.

5 CONCLUSÕES

A análise dos indicadores de satisfação/insatisfação feita com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg permite 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 uma única abordagem.

Os resultados apurados forneceram informações fundamentais que revelaram alguns aspectos em relação ao grau satisfação dos servidores, permitindo um estudo mais abrangente da atual situação da autarquia.

A pesquisa realizada na Autarquia CAPASEMU, permitiu constatar que a maioria dos servidores se mostra satisfeita com o sistema de valorização adotado. 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 elementos analisados pelos fatores motivacionais, o que constatou nível mais alto foi responsabilidade no trabalho produzido, 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 de tarefas e atividades, para que os funcionários se sintam motivados e realizados a desempenhar tais trabalhos.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos.** In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 69-93, 1997.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

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, (Harvard Business Review Book). p. 55-82, 1997.

LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho.** In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHODER, Luciane Pires **A satisfação do servidor público no trabalho e o reflexo desse resultado na organização** (2012).

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional.** Editora Bookman,

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

STOCCO PASSAMANI, Josete Alzira, and Vanessa Dias. **Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo em uma instituição de ensino superior.** Secretariado Executivo em *Revist@ 2.2* (2011).

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.