

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
(Modalidade à Distância)

FLÁVIA MEZZOMO DEBORTOLI  
ORIENTADORA: PROFESSORA FLÁVIA LUCIANE SCHERER

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:  
Estudo de caso na Secretaria de saúde de Vila Maria

Camargo

2014

Flávia Mezzomo Debortoli

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:

Estudo de caso na Secretaria de Saúde de Vila Maria

Monografia de Especialização

Orientadora: Prof(a): Flávia Luciane Scherer

Camargo

2014

Flávia Mezzomo Debortoli

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:**

Estudo de caso na Secretaria de Saúde de Vila Maria

Monografia de especialização, apresentado  
Ao curso de pós-graduação em Gestão Pública da  
Universidade Federal de Santa Maria como requisito  
Para obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Aprovado em 22 de agosto de 2014.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

LUCIA REJANE DA ROSA GAMA MADRUGA

Prof.

---

ROBERTO BICHUETI

Prof.

Camargo

2014

## **RESUMO**

Este trabalho de conclusão analisa quais fatores organizacionais influenciam na motivação dos servidores da secretaria de saúde do município de Vila Maria. Como metodologia de pesquisa o estudo de caso de caráter exploratório, empregando uma abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a 46 servidores, contendo 16 questões fechadas, que abordavam fatores como auto-realização, trabalho desafiador, reconhecimento, adequação do cargo ao perfil do servidor, oportunidades de crescimento profissional, conteúdo do trabalho, imagem e prestígio, infraestrutura, comunicação, salário, benefícios, relacionamento com a supervisão e com os colegas, plano de cargos, estabilidade e remuneração comparada ao mercado. Os resultados obtidos permitem dizer que os servidores na sua maioria consideram como motivadores os itens abordados nas questões sendo destacado apenas os itens comunicação e remuneração em relação ao mercado de trabalho e a política salarial são elementos que precisam ser melhorados pela organização. O estudo ressalta a necessidade e a importância de realização de novas pesquisas para ampliar o conhecimento sobre motivação no serviço público.

## **ABSTRACT**

This work analyzes which factors influence the organizational motivation of health secretariat's servers in the municipality of Vila Maria. As research methodology the case study of exploratory character, employing a quantitative approach. For the collection of data was applied a questionnaire to 46 servers, containing 16 closed questions that addressed factors such as self-realization, challenging work, recognition, adequacy of charge to the server profile, professional growth opportunities, content of work, image and prestige, infrastructure, communication, salary, benefits, supervision and relationship with colleagues, office plan, stability and compensation compared to the market. The results obtained allow to say that servers mostly consider as motivating the items discussed in the issues being highlighted only those items and communication remuneration in relation to the labour market and wage policy are elements that need to be improved by the organization. The study underscores the need and the importance of carrying out further research to expand knowledge about motivation in public service.

## SUMÁRIO

Introdução.....	7
Referencial Teórico.....	9
Método.....	18
Resultados.....	19
Considerações Finais.....	34
Referências.....	36
Anexos.....	37

## INTRODUÇÃO

Motivar um trabalhador a cumprir sua tarefa com satisfação não é algo simples que uma organização possa fazer sem receio de errar. A motivação organizacional está longe de ser um mero elemento teórico, sendo, importante ferramenta no dia a dia das organizações. O que deve ser entendido é o que realmente leva uma pessoa a ser motivada a trabalhar e, mais do que isso, o que leva o trabalhador a trabalhar na organização escolhida. Muitas coisas levam o ser humano ao pré-julgamento do que realmente é importante para o trabalhador. Estes aspectos muitas vezes não surtem efeitos, pois as organizações através de seus departamentos de recursos humanos apenas pressupõem que estão fazendo a coisa certa.

A real motivação deve ser pesquisada através de estudos de caso, pois, apesar da teoria apontar alguns aspectos genéricos, descritos na fundamentação teórica, cada organização e cada perfil de funcionário quer um elemento diferente para instigar a sua motivação.

Neste trabalho procura-se entender o que motiva os trabalhadores que atuam na área da saúde, sejam eles, administrativos, operacionais ou assistenciais, sejam eles chefes ou trabalhadores comuns. Mais especificamente, o objetivo é entender as reais motivações de trabalhadores de uma secretaria de saúde, que por si só já possui características muito peculiares.

A fronteira entre a motivação e a desmotivação é tênue, bastando que o desconforto com alguma situação leve um funcionário da mais perfeita motivação até o total descontentamento com seu trabalho. Este estudo começou a ser formulado a partir da percepção de que os fatores motivacionais de um trabalhador seriam ligados a salário, remuneração ou benefícios. Entretanto, os resultados da pesquisa apontam que estes fatores não são primordiais para a motivação dos trabalhadores. As técnicas de motivação difundidas têm levado a tentar entender o que realmente satisfaz a condição motivante dentro de uma organização.

A pesquisa teve o cuidado de separar a investigação em dois momentos, perguntando aos trabalhadores o que os motiva a trabalhar e, após, perguntando o que os motiva a trabalhar naquela instituição analisada. O resultado da pesquisa pode surpreender algumas pessoas que indicam, o salário como fator motivador. Com certeza o aspecto remuneração aparece nas citações, mas não é o fator determinante na escolha do local para trabalhar. Mas antes de entender as desmotivações e os desconfortos, a ênfase da pesquisa foi entender os fatores motivadores e estes foram analisados e descritos, sendo que os estudos sobre as desmotivações será um aspecto para estudos futuros, de tal forma a complementar a análise do campo de força das motivações organizacionais, onde as correntes positivas (impulsionadoras) e as negativas (repressoras) devem ser atacadas, cada uma á seu tempo e na intensidade e ordem adequada, permitindo o sucesso do processo de mudança.

A motivação e inspiração energizam as pessoas, não apenas as empurrando para o caminho certo, como ocorre nos mecanismos de controle, mas satisfazendo as necessidades de ser humano de realização, da sensação de pertencer ao grupo, reconhecimento, auto-estima, a sensação de controle sobre sua vida e a habilidade de viver seus próprios ideais, sentimentos estes que tocam profundamente um indivíduo.

Este estudo mostra-se relevante, pois, se percebe que a motivação dos funcionários pode facilitar o alcance de objetivos, melhorar o atendimento e dar maior satisfação ao trabalho. O trabalho passa a ser visto como a principal inserção social do indivíduo, que lhe fornece o sentido para suas ações e a medida de seu valor social, demonstrando a importância social do trabalho para os indivíduos.

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Identificar fatores que influenciam a motivação entre os servidores públicos municipais;
- Identificar fatores que influenciam a satisfação entre servidores públicos municipais;
- Identificar fatores que mais geram insatisfação entre os servidores públicos municipais.

O presente trabalho tem como objetivo central analisar quais os fatores que influenciam a motivação e a desmotivação no trabalho dos servidores municipais da secretaria de saúde da prefeitura municipal de Vila Maria envolvendo dentro desta secretaria, um hospital municipal no organizado no sistema PADU (Pronto Atendimento de Urgência), com 16 leitos e um centro municipal de saúde, totalizando entre os dois 55 funcionários das mais diversas áreas e funções. O município de pequeno porte, emancipado em 1989, conta segundo o censo de 2010 com 4.221 habitantes (fonte IBGE), uma área territorial de 181,439Km<sup>2</sup>.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O advento da globalização e diversos outros fenômenos que vieram, nos últimos anos, transformando o mundo e o Brasil, fizeram com que uma nova mentalidade fosse produzida não só no setor privado, como, também, no setor público. De acordo com Coutinho (2000), torna-se cada vez mais necessário que as organizações públicas brasileiras incorporem valores, atitudes e crenças semelhantes às novas práticas empresariais, pautadas em transparência, confiança e apoio entre o Estado e a sociedade. Diante disso, é possível dizer que a busca por qualidade e por resultados cada vez melhores termina impondo, à administração pública, uma série de desafios, principalmente no que tange à gestão dos seus recursos humanos.

A gestão de recursos humanos no serviço público tem como objetivo adequar os ideais da administração pública gerencial à realidade dos servidores públicos. Nos dias atuais, a obtenção e manutenção de um quadro de servidores bem formados, capacitados e motivados se transformaram em finalidade primordial a ser perseguida pelos órgãos que, por sua vez, são cobrados em relação a sua eficiência por uma sociedade cada vez mais consciente sobre o papel do estado contemporâneo (CARDOSO, 2012). Além disso, atualmente, a administração pública vem sofrendo uma maior cobrança para utilização de ferramentas já empregadas no setor privado. Ao fazer uma comparação entre a gestão pública e a privada, é possível dizer que as organizações públicas têm como diferença a submissão a leis específicas e a determinações políticas que as privadas não têm. Ainda, a transparência para a administração pública é outro fator que a difere do ramo privado, uma vez que ela é obrigada a divulgar tudo que faz (principalmente no que tange a questões de pessoas e de compras, ou seja, questões de concursos e licitações).

No Brasil, com a publicação da Constituição de 1988 observou-se em sua redação a estabilidade ao servidor público contratado até 1983 e após os ingressados por meio de concurso público. Implantou-se a partir de então a avaliação de desempenho como uma ferramenta: norteadora, normatizadora e determinante para o alcance da eficácia na prestação dos serviços públicos e de forma a incentivar o desenvolvimento do servidor público, não permitindo que a sua efetivação o leve a acomodação com a queda da produtividade. O contexto de mudanças torna-se objeto de estudo, pois a organização pública em questão, mediante sistema de avaliação de desempenho visa avançar no desenvolvimento de um sistema cada vez mais completo e sofisticado que venha possibilitar progressos na temática do desempenho humano e organizacional.

A avaliação é uma ferramenta motivacional, por incitar o desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades, para que o setor público possa exercer a função jurisdicional e conquistar adequados resultados. Deste modo conhecer as funções como colocá-las em prática da avaliação de desempenho é um objetivo que o departamento de recursos humanos municipal precisa estar focado.

A nova organização das carreiras e cargos atende às exigências da administração e baseia-se no enriquecimento do trabalho, tornando as atribuições mais amplas e genéricas, e na criação de mecanismos que garantam a vinculação do servidor à organização, bem como, a unidade característica de uma carreira. Essas ações estão sendo complementadas pela revisão dos padrões remuneratórios de acordo com parâmetros do setor privado e com a instituição de incentivos associados ao desempenho do servidor.

A avaliação de desempenho é uma opção gerencial significativa utilizada para a gestão de funcionários, através dela é possível pontuar quais os indivíduos que participam da organização que possuem necessidade de treinamento para desempenhar com mais eficácia seus deveres e assim alcançar as metas e sua missão. De outro lado, também possibilita que pelo *feedback* o funcionário conheça os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Chiavenato (1999, p.189), "A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados do seu potencial de desenvolvimento".

A avaliação de desempenho necessita estar continuamente preocupada com os resultados, desempenho e acompanhamento de seus colaboradores para que os objetivos organizacionais almejados consigam ser alcançados, pois sabe-se que, quando uma

organização chega ao ápice do sucesso geralmente o conseguiu em função do comprometimento assumido por seu capital humano.

A afirmação de Chiavenato (2004, p. 86), de que “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”, se encaixa no conceito de que é necessário considerar os funcionários não somente em relação a sua produtividade, mas igualmente pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal.

O constante processo de evolução da humanidade faz com que se crie e se renove conceitos. Com a Revolução Industrial, todas as atenções ficaram voltadas ao uso de máquinas e de novas tecnologias, em detrimento da importância que as pessoas têm no processo produtivo, ou em qualquer outro tipo de serviço prestado em uma empresa. E em meio a esta febre tecnológica, as organizações perceberam que o homem é o principal capital que possuem, e que sem eles, elas não existiriam, passando a ter uma maior preocupação quanto a melhores condições de trabalho e de vida, que entre outros motivos, proporcionam a empresa maior rentabilidade e competitividade (PINTO, 2001).

Os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e mental, como o stress, o absenteísmo, à queda na produtividade e no desempenho no trabalho, sem contar com a falta de interesse pelos assuntos afins da organização (MACIEL, SÁ, 2007).

Diante de tais fatos, diversos estudos foram sendo desenvolvidos acerca da motivação no ambiente de trabalho, com a intenção de entender como o homem se comporta e o que pode ser feito para que se obtenha um melhor rendimento das pessoas em seus ambientes de trabalho. Alguns destes estudos conceituam o processo motivacional como um ciclo composto por três elementos independentes, as necessidades que surgem sempre diante da existência de um estado de desequilíbrio fisiológico ou sociológico, os estímulos ou impulsos a fim de amenizar as necessidades e compõem a parte principal do processo motivacional, e os objetivos, que ao serem alcançados no fim do processo motivacional tendem a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando completamente os esforços para solucionar as necessidades (PINTO, 2001).

Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, até porque isto seria impossível, considerando-se que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada

pessoa. Entretanto, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Ainda segundo Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas, dessa forma a grande preocupação da administração não deve ser a de adotar estratégias que motivem as pessoas, mas primordialmente, de oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função.

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho fizeram com que as pessoas fossem consideradas de modo diferente nas organizações, visto que dependem dos colaboradores para sobreviverem e se manterem produtivas. Dessa forma, surgiu a Administração de Recursos Humanos, responsável por fornecer aos colaboradores boas condições ambientais e organizacionais para que desenvolvam seu trabalho de forma satisfatória, tanto para a organização quanto para o próprio indivíduo por meio de remuneração adequada, estímulo à participação nas decisões organizacionais, bem como disponibilizar e oferecer programas que incentivem o aperfeiçoamento e o desenvolvimento profissional.

Atualmente, uma das grandes tarefas dos gestores é fazer com que seus colaboradores estejam motivados para que trabalhem com maior afinco, comprometimento e produtividade. Nesse sentido, a motivação tem sido alvo de grandes experimentos e estudos por vários autores clássicos, que buscam modelos que expliquem mais adequadamente o comportamento das pessoas, tentando compreender seus pormenores e evidenciar que o seu aproveitamento estratégico tem levado organizações ao sucesso. Por esta razão, não são poucos os que procuram entender o que é a motivação e, principalmente, o que motiva as pessoas. Hoje as organizações privadas incentivam seus funcionários através de cursos, treinamentos e outros aperfeiçoamentos profissionais, participação nos resultados e planos de saúde, espaço para sugestões de melhoria do trabalho, entre outros benefícios. Já no serviço público, por não haver o mesmo dinamismo da iniciativa privada, torna-se mais complexo executar programas de incentivo para os agentes públicos que compõe seus quadros. Os benefícios como forma de incentivo em dinheiro, por exemplo, muitas vezes não podem ser aplicados devido a restrições orçamentárias e legais. Porém, podem ser realizadas outras atividades envolvendo estes colaboradores. Com base nesse contexto e visando uma prestação de serviços adequada às necessidades da sociedade.

A análise e a compreensão da dinâmica comportamental nas organizações, a despeito de sua relevância, constitui esforço complexo e resultados incertos que devem contribuir com a operacionalização dos modelos de análise desenvolvidos e propostos por autores reconhecidos sobretudo no campo acadêmico, sendo os principais estudos, sob o ponto de vista de abrangência e de pioneirismo, os de Abrahan Maslow e de Frederick Herzberg.

### **Teoria de Maslow – a hierarquia das necessidades humanas**

O comportamento humano é bastante complexo e a motivação, é uma de suas determinantes, ou seja, o que motiva as pessoas são suas necessidades e estas podem ser hierarquizadas.

Para Maslow (2003), existe uma hierarquia de necessidades humanas, como mostra a figura 1, que orienta o comportamento das pessoas, cujos reflexos podem ser verificados inclusive no ambiente de trabalho. O autor sustenta que esse comportamento motivacional pode ser explicado pelas necessidades humanas e pelo impulso natural com vistas a satisfazê-las. Conforme a proposição inicial de Maslow (2003), as necessidades dos indivíduos obedecem a uma hierarquia, ou seja, a uma escala de valores a serem alcançados segundo uma ordem de prioridades. Essa hierarquia formulada pelo autor é composta dos seguintes estágios de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de status e, por fim, no estágio mais elevado, de autorrealização.

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 seqüência das necessidades motivacionais”



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

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

- **funções fisiológicas:** é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;
- **segurança:** constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;
- **sociais:** este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;
- **auto-estima:** diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;
- **auto-realização:** são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à seqüência hierárquica proposta por ele. 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.

### **A teoria dos dois fatores de Herzberg**

Atualmente, uma das teorias motivacionais que mais tem sido explorada, surgiu da preocupação de Frederick Herzberg (1959) em pesquisar diretamente no contexto de trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influem na produção e situações 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”. Herzberg era professor de Psicologia na Western Reserve University, de Cleveland, escreveu três livros sobre as atitudes no trabalho: *Job Attitudes*, *Motivation to Work* e *Work and Nature of Man*, os quais se configuram como uma trilogia.

Segundo Bergamini (1997) Herzberg usou em sua pesquisa uma entrevista como técnica de coleta de dados, na qual o tema principal consistia em identificar uma ocasião onde o entrevistado teria se sentido excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho; não somente no atual, mas também em outro qualquer. 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. A partir desses dados, descobriram-se fatores que quando estão presentes proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada pela ausência deles não chega a ser significativamente proporcional – são os fatores que Herzberg chamou de motivacionais. Por outro lado, alguns fatores quando estão ausentes proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação – são os fatores chamados de higiênicos.

Essa importante descoberta levou Herzberg a afirmar que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser entendida como satisfação, mas nenhuma insatisfação.

Outro aspecto de grande interesse prático desse trabalho de Herzberg é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Para ele, há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – estas pessoas são tidas como tipos que “procuram motivação”. A tarefa em si adquire grande significado para elas e fatores ambientais pobres não lhes criam grandes dificuldades, pelo contrário, elas são muito tolerantes para com eles.

Por outro lado, existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. A essas pessoas, Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção”.

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

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de trabalho
Progresso	Salário
desenvolvimento	situação
	segurança

Quadro 2: Motivadores versus higiene.

Fonte: adaptado de Herzberg (1997<sup>a</sup>, p.117).

Herzberg (c1997) também chamou atenção para a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram até então invariavelmente negligenciados e foi, assim, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”. Segundo ele, o “enriquecimento do cargo” traz efeitos altamente desejáveis, como o aumento da motivação, aumento de produtividade, redução de absenteísmo (falta e atrasos ao serviço) e redução da rotatividade de pessoal (demissões de empregados).

A análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de 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).

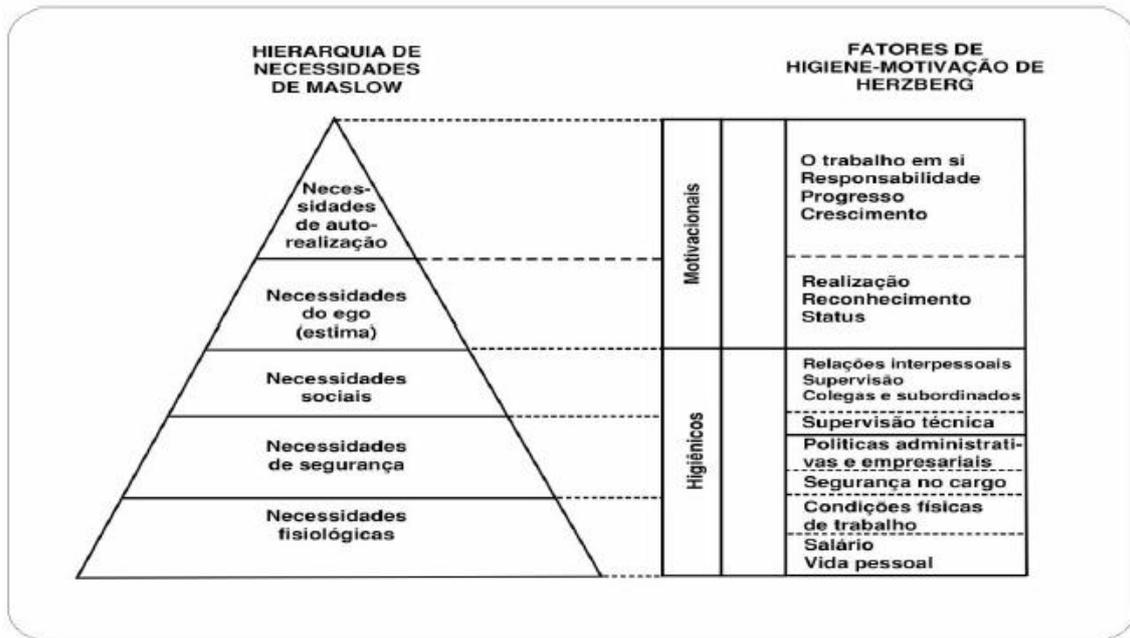


Figura 2 : Uma comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.  
 Fonte: extraído de Davis (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

Também Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto de trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho. Esta diferença mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados.

## MÉTODO

O presente trabalho fundamenta-se como um estudo de caso utilizando, uma abordagem quantitativa com aplicação de um questionário contendo dezesseis questões fechadas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, buscando levantar informações sobre os fatores organizacionais que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores públicos da Secretaria de Saúde do Município de Vila Maria.

O questionário foi aplicado mediante aprovação pela Secretária de saúde do local, diretamente aos funcionários em seus setores de trabalho e serviu para análise estatística dos dados. O método de estudo de caso foi escolhido por entender ser o mais adequado para estudar o tema abordado no trabalho de monografia. As etapas seguidas para a execução do trabalho foram:

- Pesquisa documental;
- elaboração e aplicação de questionário;
- Análise e interpretação de dados.

Primeiramente foi feita uma pesquisa documental através de livros internet sobre o tema abordado, identificando, levantando e explorando documentos fonte do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho. A próxima etapa foi realizada mediante a aplicação de um questionário (conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações) com perguntas fechadas e objetivas.

É importante destacar que na Secretaria de Saúde fazem parte o centro municipal de saúde e o hospital municipal de saúde (PADU) em endereços diferentes na mesma cidade. O atendimento no centro municipal de saúde é na forma de consulta clínica geral (consulta de baixa complexidade) e o atendimento no Hospital Municipal é na forma ambulatorial com internações de no máximo 72 horas, observação e procedimentos simples não invasivos.

## RESULTADOS

Neste capítulo serão analisados os resultados obtidos após a aplicação dos questionários, buscando referência com a teoria estudada. Dos 55 funcionários da secretaria de saúde, 3 encontravam-se de férias, 3 em tratamento de saúde e 3 não devolveram o questionário. Foram aplicados então 46 questionários. A seguir a tabela número 1 descreve os funcionários da secretaria.

Setores	Nº funcionários total	Nº funcionários que participaram	motivo
Cozinha	4	3	1 férias
Sanificação	6	5	1 atestado
Enfermagem	2	2	
Técnicas enfermagem	13	11	2 atestado
Secretária	5	5	
Médico	3	0	3 não devolveram
Psicóloga	1	1	
fisioterapeuta	2	2	
Dentista	1	1	
Motorista	4	3	1 férias
Agente de saúde	11	10	1 atestado
farmacêutica	2	2	
radiologista	1	1	
<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>46</b>	<b>9</b>

Tabela 1

Fonte: autor

### Perfil da população:

O perfil dos respondentes revela que a maioria ocupa o cargo de agente de saúde e técnica de enfermagem, por causa da necessidade do desdobramento das funções, a maioria

são do sexo feminino, por terem mais interesse na área. A maioria casados e entre 21 e 40 anos, ou seja, bem diversificado. É um perfil esperado, já que o hospital é antigo, o que justifica a idade e com constantes concursos públicos realizados (em relação à menor idade).

Considerando que foram analisados os questionários de 46 funcionários municipais da secretaria de saúde, visualizamos abaixo que o quadro de servidores é formado por uma grande diversidade de cargos e funções.

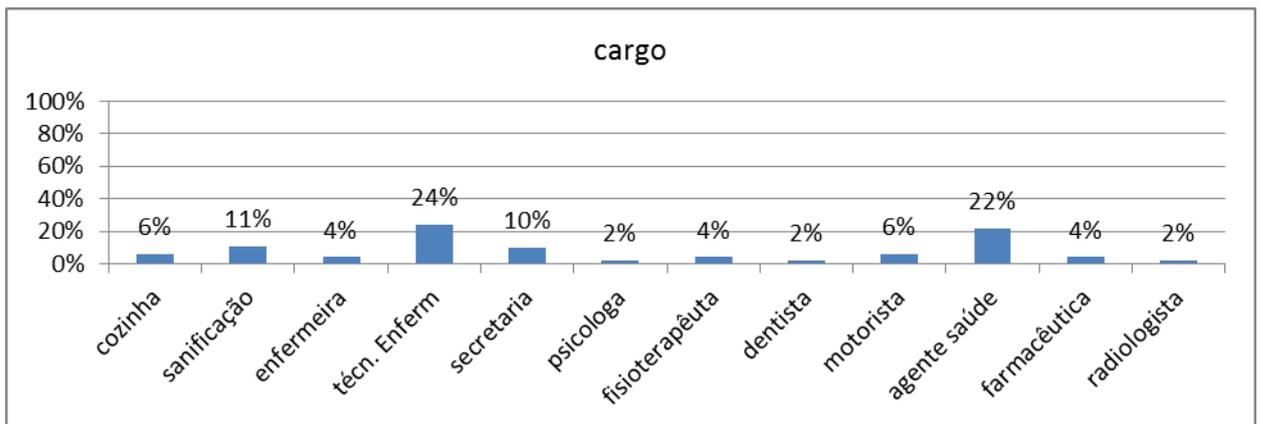


Gráfico 01: cargos ocupados  
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao sexo, dos 46 servidores entrevistados 89% são do sexo feminino e 11% são do sexo masculino, conforme podemos verificar no gráfico abaixo:

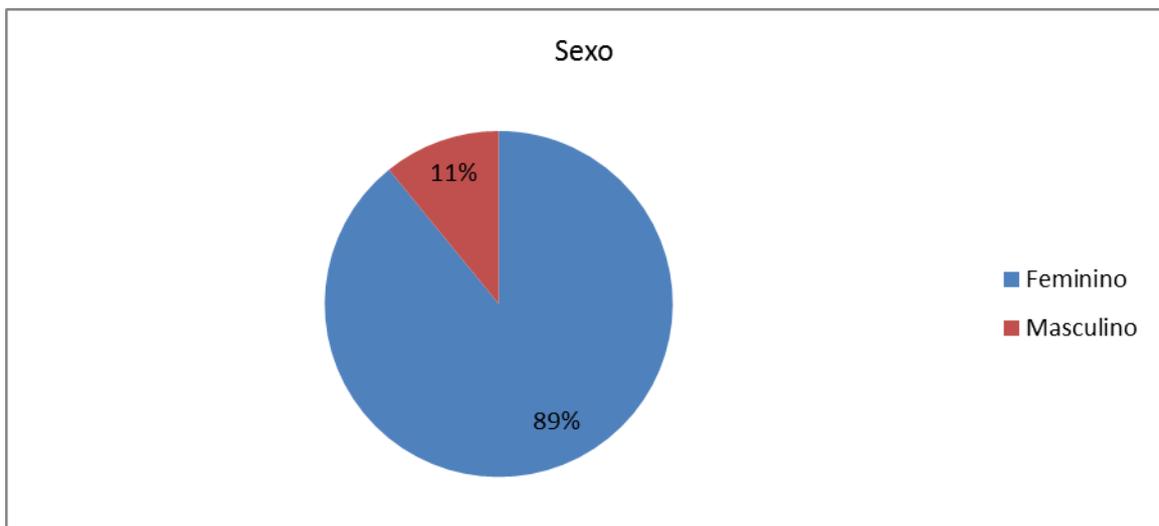


Gráfico 02: sexo dos respondentes  
Fonte: elaborado pelo autor

Em se tratando de estado civil a quantidade de casados soma 50%, metade dos entrevistados, contra apenas 30,43% de solteiros, 10,86% de separados/divorciados e 8,69% que se dizem outros, conforme gráfico abaixo:

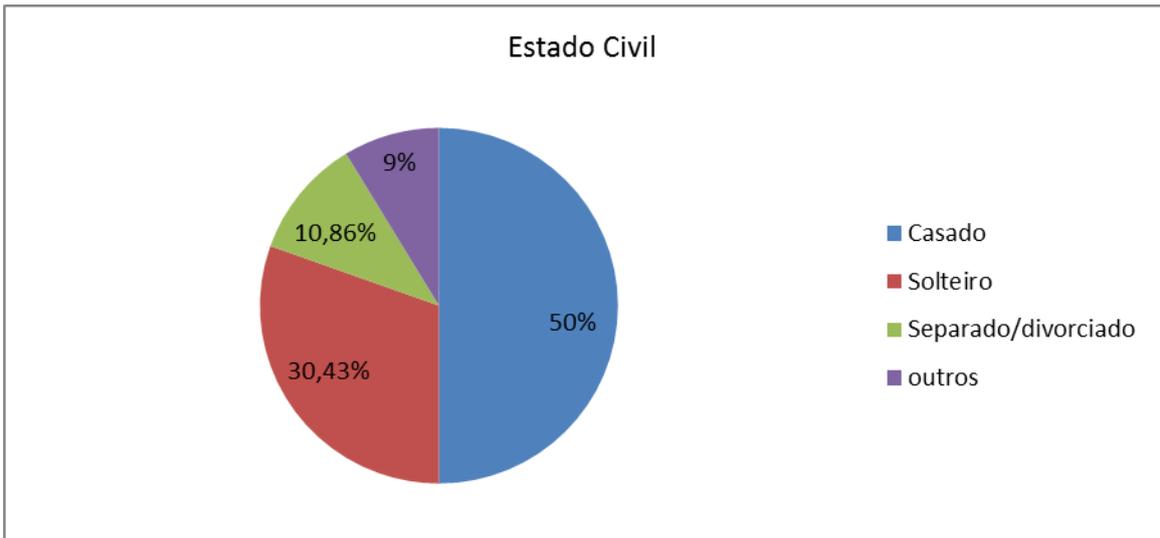


Gráfico 03: Estado civil dos respondentes  
Fonte: elaborado pelo autor

Verifica-se no gráfico 4 que nenhum servidor tem menos de 20 anos de idade, estando 28,26% de servidores com idade entre 21 e 30 anos equilibrando com 28,26% de funcionários com idade entre 31 e 40 anos, seguidos pelos 23,91% de servidores com idade entre 41 e 50 anos, e apenas 19,56% acima de 50 anos, conforme gráfico abaixo:

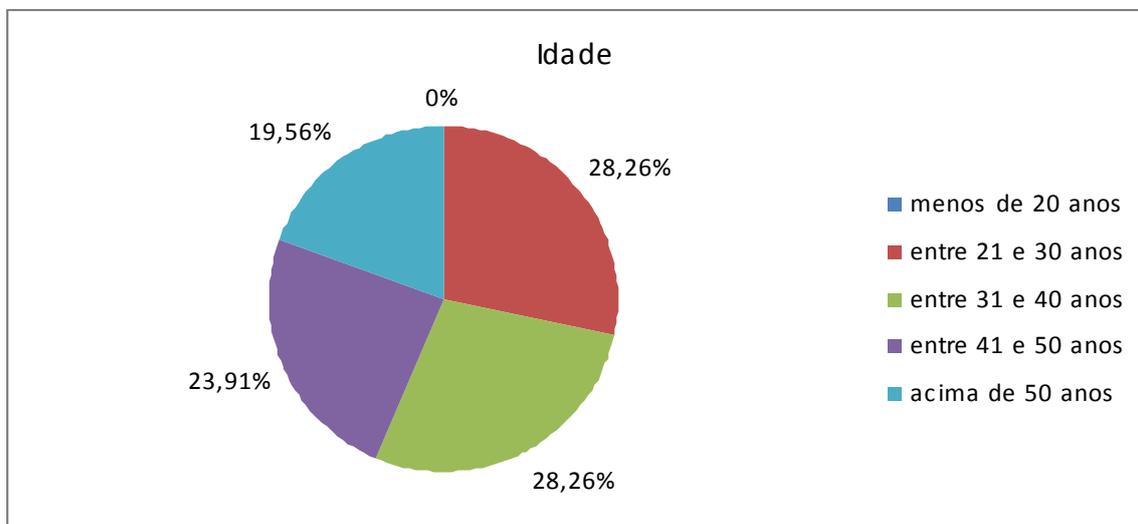


Gráfico 04: idade dos respondentes  
 Fonte: elaborado pelo autor

Com relação ao tempo de serviço, verificamos abaixo no gráfico 05 que a maioria 65,21% tem entre 01 e 05 anos de serviço, seguido pelos que tem entre 06 e 10 anos, equilibrando com que tem mais de 20 anos de trabalho, 10,86%. Os funcionários com menor porcentagem ficam entre menos de 1 ano e entre 11 e 20 anos, ambos com 6,52% dos entrevistados. Conforme gráfico abaixo:

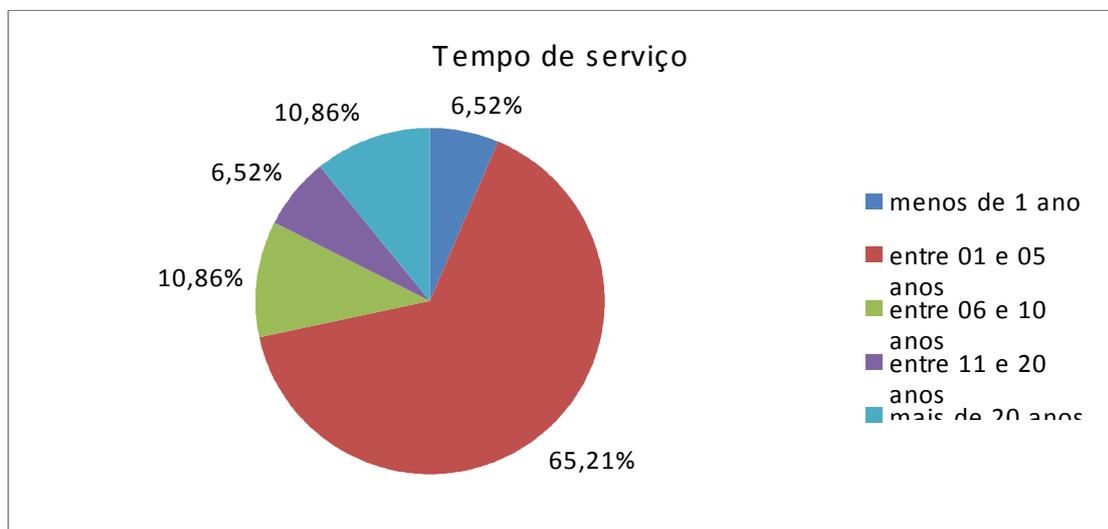


Gráfico 05: tempo de serviço dos respondentes  
 Fonte: elaborado pelo autor

Finalizando a análise dos dados da amostra, verificou-se que mais da metade 54,34% possui o ensino médio, outros 15,21% com nível superior incompleto, 13,04% pós graduado, 10,86% nível superior completo e apenas 6,52% possui nível médio incompleto. Conforme gráfico abaixo:

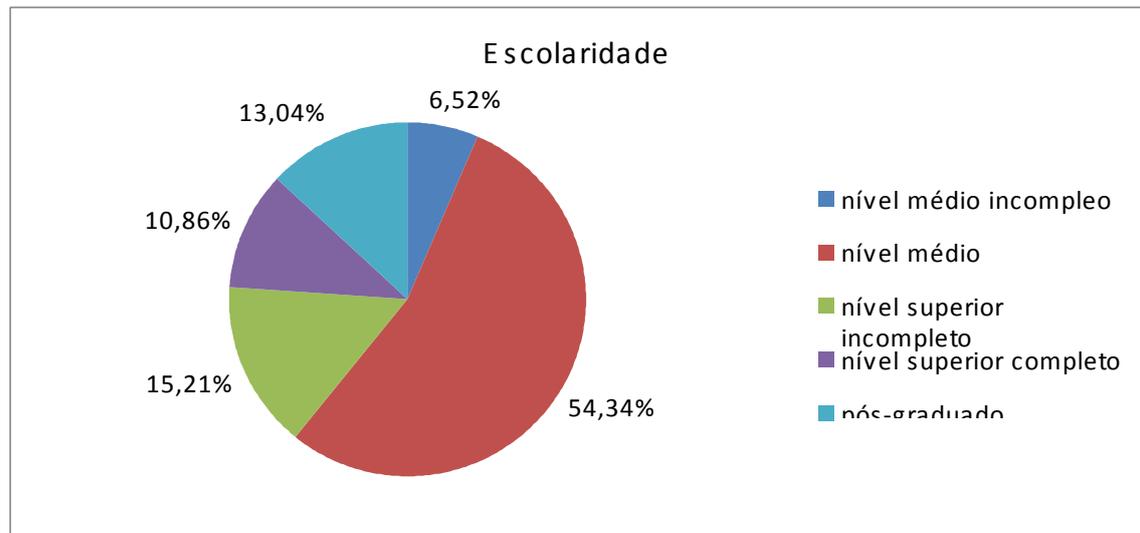


Gráfico 06: escolaridade dos respondentes

Fonte: elaborado pelo autor

### Fatores motivacionais e desmotivacionais:

Foram elaboradas 16 questões para analisar quais fatores organizacionais desempenhavam um papel motivador ou desmotivador na secretaria de saúde do Município de Vila Maria, papel este que se caracteriza pela capacidade dos fatores motivadores ou desmotivadores internos levarem o servidor a realizar o trabalho com qualidade.

Ao serem questionados sobre as condições de infraestrutura serem adequadas para a execução do seu trabalho verificou-se que a maioria dos servidores 36,95% não concordam nem discordam e 34,78% concordam com a infraestrutura do local de trabalho em ser adequada para a execução do seu trabalho. No entanto, é importante destacar que a infraestrutura é considerada por Herzberg como um fator extrínseco ou higiênico, sendo uma condição necessária, mas não suficiente para garantir a produtividade e motivação no trabalho. Logo se verifica que os dados obtidos com as respostas vão de encontro com Herzberg. Conforme gráfico abaixo:

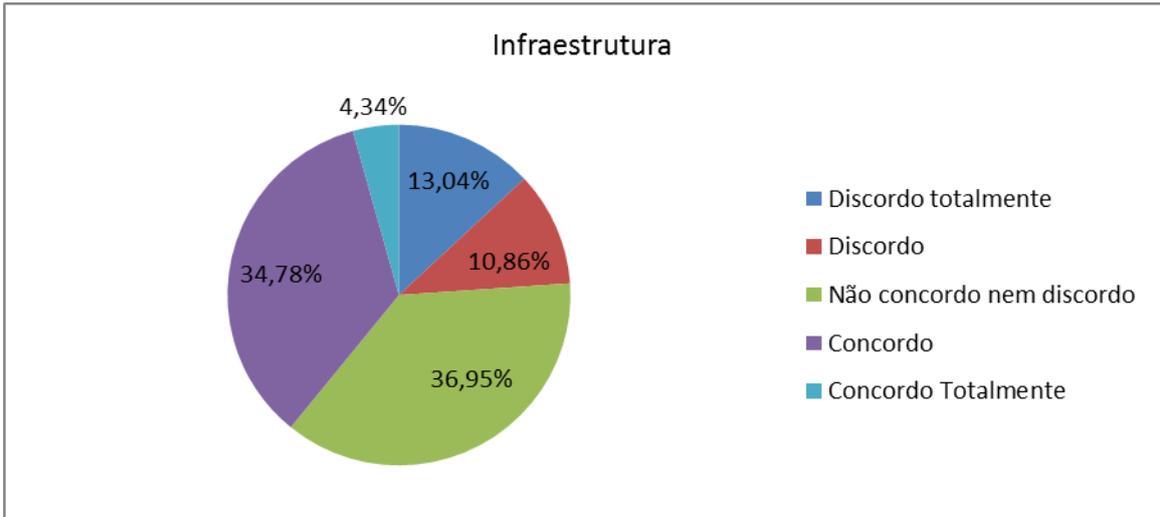


Gráfico 07: infraestrutura  
 Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao processo de comunicação (sistemas, fluxo, normas e rotinas) ser adequado para a execução dos seu trabalho, percebe-se que os servidores estão bem divididos, 39,13% concordam, 39,43% discordam e 23,91% não concordam nem discordam, no momento de considerar se o processo de comunicação é adequado para a execução do trabalho. O processo de comunicação é um fator extrínseco ou homogêneo segundo Herzberg, pois está localizado no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, conforme podemos verificar no gráfico abaixo:

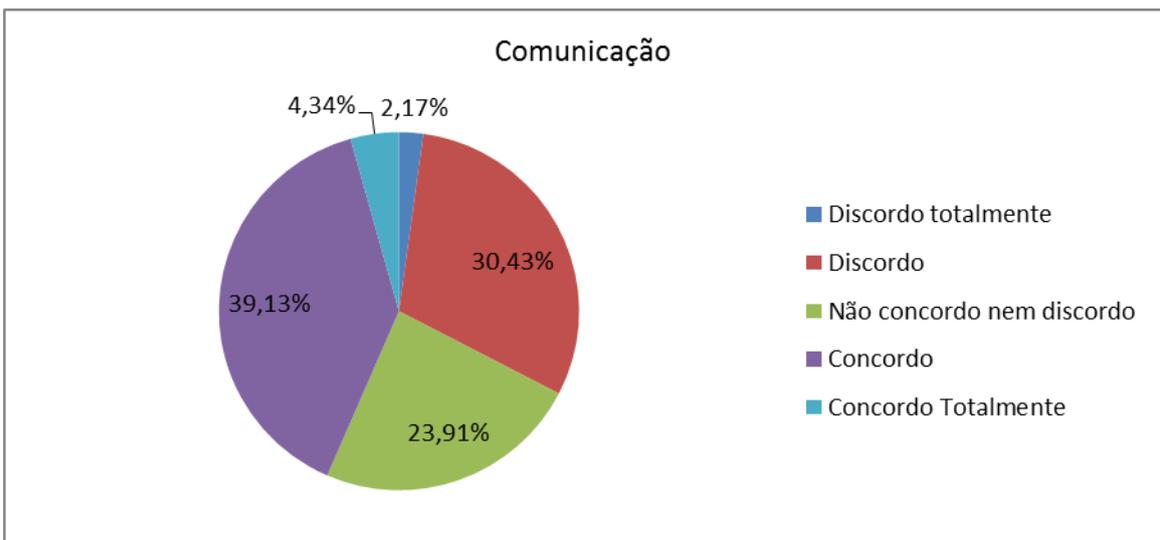


Gráfico 08: comunicação dos respondentes  
 Fonte: elaborado pelo autor

Na questão sobre o fato de considerar a política salarial adequada ao trabalho que executam nota-se que 34,78% discordam e 23,91% discordam totalmente e a mesma porcentagem não concorda nem discorda, considerando a política salarial não adequada ao trabalho que executam, sendo este um fator extrínseco ou higiênico conforme Herzberg. Verifica-se os resultados pelo gráfico abaixo:

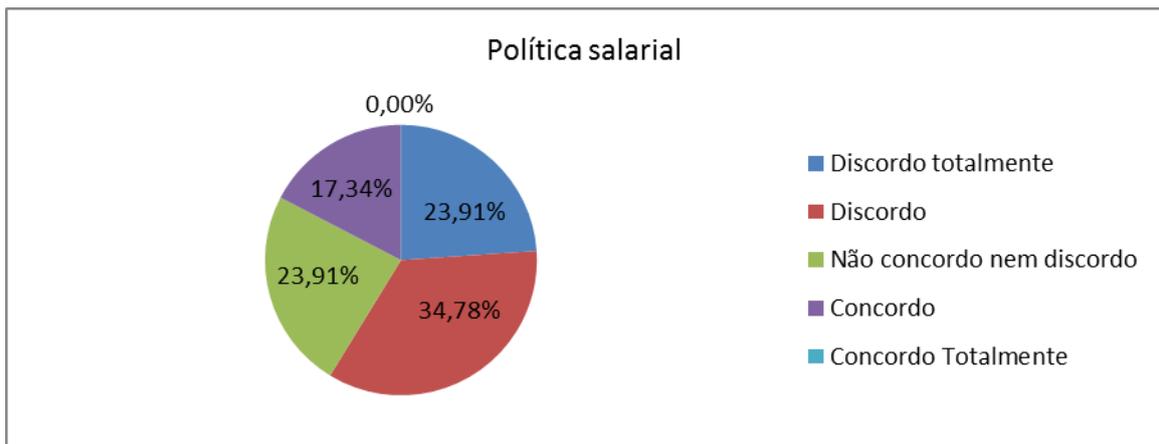


Gráfico 09: política salarial dos respondentes  
Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a política de benefícios, verifica-se que 34,78% discordam ou não concordam nem discordam em ser adequada. Segundo Herzberg, os benefícios quando adequados acabam sendo um fator motivador para os indivíduos, o que não aconteceu com a maioria dos entrevistados conforme gráfico abaixo:

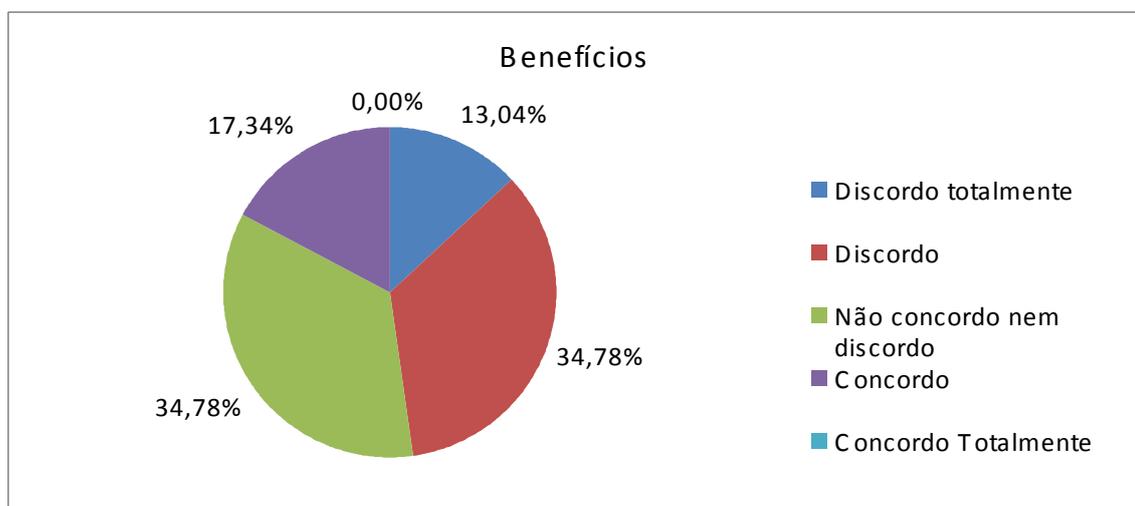


Gráfico 10: benefícios dos respondentes  
Fonte: elaborado pelo autor

Sobre o relacionamento com a supervisão (facilidade de acesso, diálogo), nota-se que o relacionamento com a supervisão é considerado adequado, 43,47% concordam e 30,43% não concordam nem discordam. O relacionamento entre os membros da organização e os estilos de supervisão são considerados por Herzberg fatores extrínsecos ou higiênicos e por Maslow uma necessidade social. Conforme gráfico abaixo:

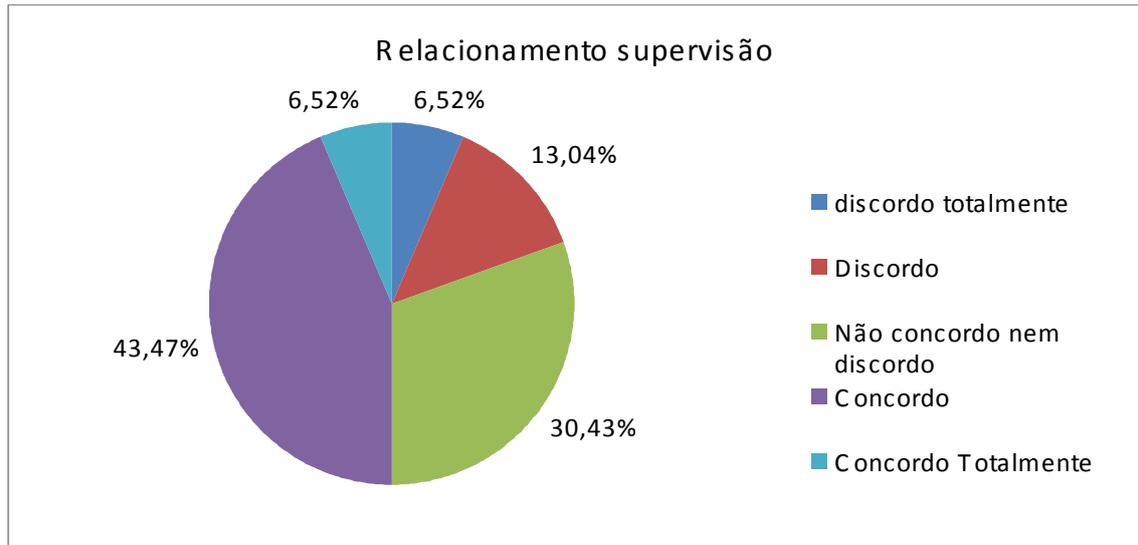


Gráfico 11: relacionamento com a supervisão  
Fonte: elaborado pelo autor

Em se tratando das políticas de administração da prefeitura (planos de cargos), as respostas foram equilibradas, 30,43% discordam e 28,26% não concordam nem discordam ao serem questionados consideram serem adequadas para o desenvolvimento da sua carreira. Um plano de cargos estimula os indivíduos a trabalhar buscando uma recompensa. Conforme pode-se verificar pelo gráfico abaixo:

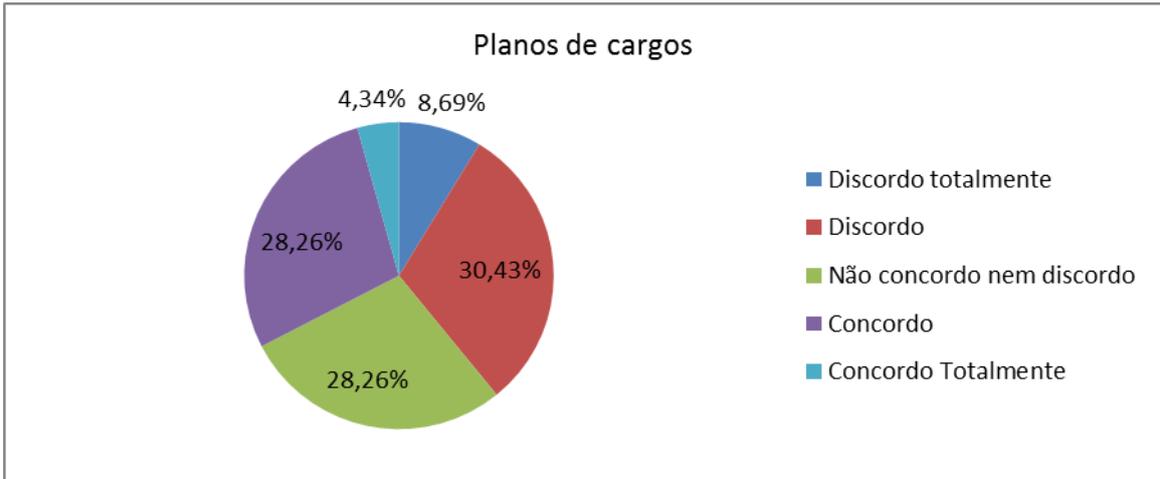


Gráfico 12: planos de cargos  
Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre considerar a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso do servidor na Prefeitura, percebe-se claramente que a ampla maioria dos servidores 50% concordam e 15,21% concordam totalmente, consideram a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso no funcionalismo público. Verifica-se com isso, uma das necessidades de Maslow, a necessidade de segurança que está relacionada com o desejo de proteger-se contra o perigo, a ameaça de privação, tanto em relação ao indivíduo como de sua família, conforme podemos verificar no gráfico abaixo:

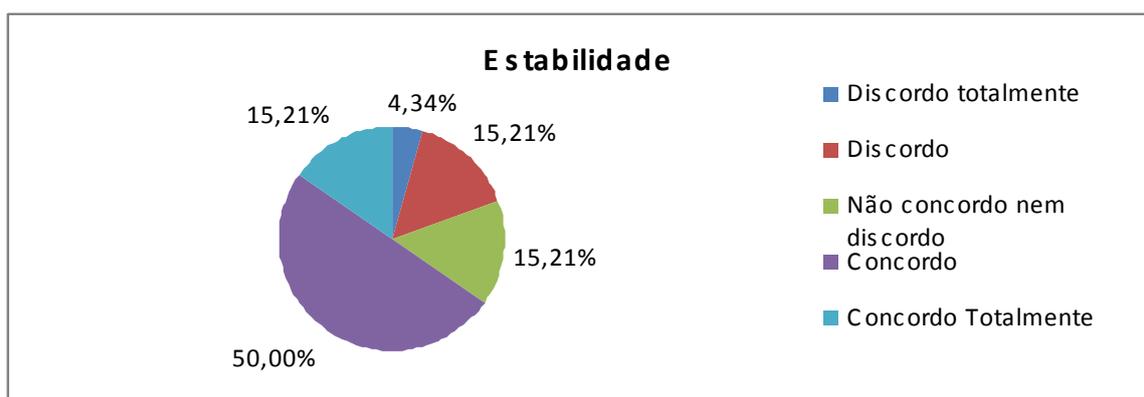


Gráfico 13: estabilidade  
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao relacionamento com os colegas a maioria dos servidores 60,86% concordam e 21,73% concordam totalmente com o bom relacionamento com os colegas,

podendo ser considerado uma necessidade social conforme Maslow no sentido de traduzir o desejo do indivíduo de ser aceito pelos outros, de dar e receber afeto e amizade, proporcionado um melhor ambiente de trabalho. O resultado pode ser verificado pelo gráfico abaixo:

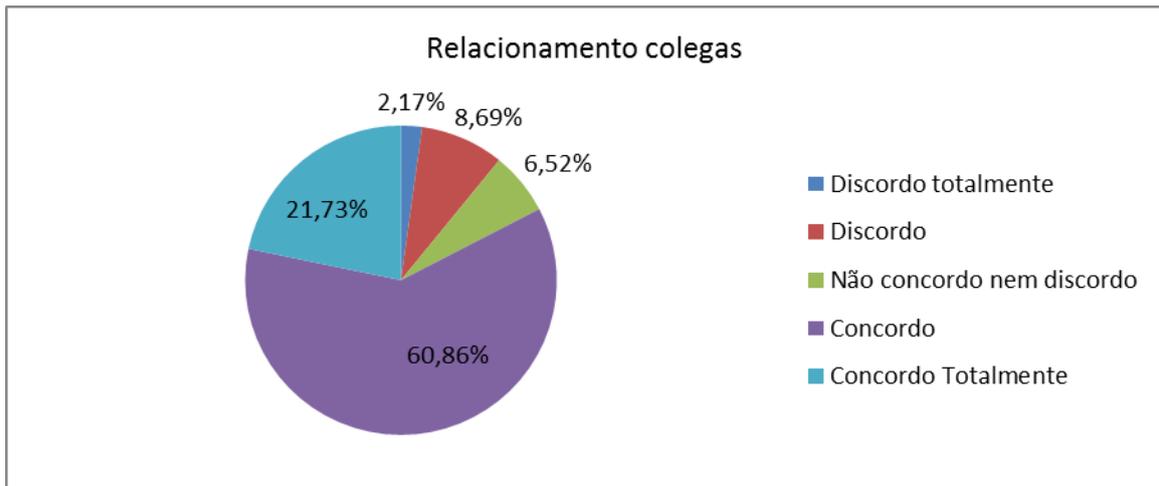


Gráfico 14: relacionamento dos colegas  
Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa sobre auto-realização na qual indagava se a pessoa se considera realizada profissionalmente. Percebe-se que a maioria das pessoas 41,30% concordam e 28,26% concordam totalmente, ou seja, se consideram auto realizadas profissionalmente, sendo a auto realização um fator motivador muito importante, conforme Maslow com as pessoas em processo de auto realização podemos aprender qual poderia ser a atitude ideal perante o trabalho sob as mais favoráveis circunstâncias. Além disso, Herzberg coloca a auto-realização como um fator intrínseco capaz de fazer com que o indivíduo se comprometa mais com a organização, desenvolvendo seu potencial. Pode-se verificar a pesquisa no gráfico abaixo:

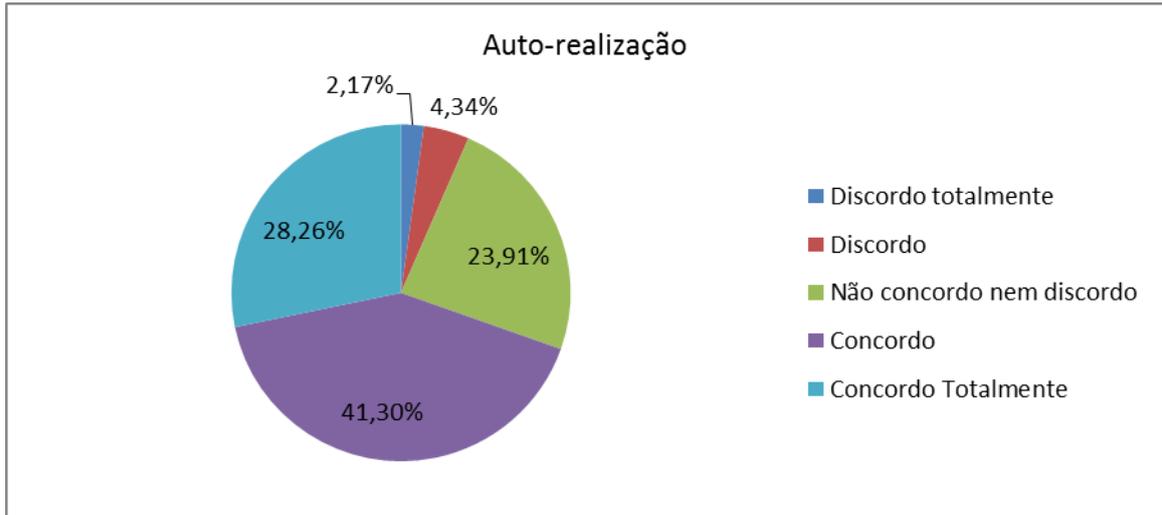


Gráfico 15: auto-realização  
Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a questão que identifica se a pessoa considera seu trabalho desafiador a maioria 36,95% concordam e 26,08% concordam totalmente, configurando-se num fator motivador, que segundo Herzberg os fatores associados ao trabalho em sí e ao conteúdo do cargo tem grande potencial motivador, pois o desafio do próprio trabalho é um fator de ordem intrínseca, capaz de motivar os servidores, conforme podemos verificar no gráfico abaixo:

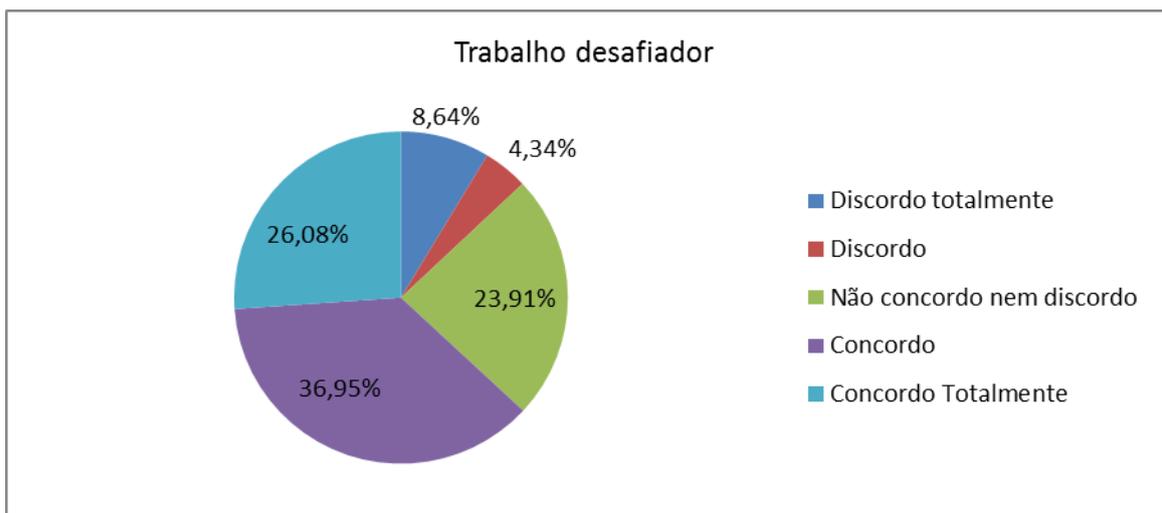


Gráfico 16: trabalho desafiador  
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao reconhecimento e valorização pela supervisão foi observado que 36,95% concordam e 23,91 não concordam nem discordam. A maioria concorda que seu

trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão, sendo o reconhecimento um fator motivador segundo Herzberg e pertence á necessidade de estima de Maslow. Podemos conferir o resultado no gráfico abaixo:



Gráfico 17: valorização da supervisão  
Fonte: elaborado pelo autor

Em relação ao perfil, ao serem questionados sobre a função que exercem ser adequada ao seu perfil, 50% concordam e 28,26% concordam totalmente, fato que contribui para que o trabalho seja realizado com mais qualidade, conforme explanado no gráfico abaixo:

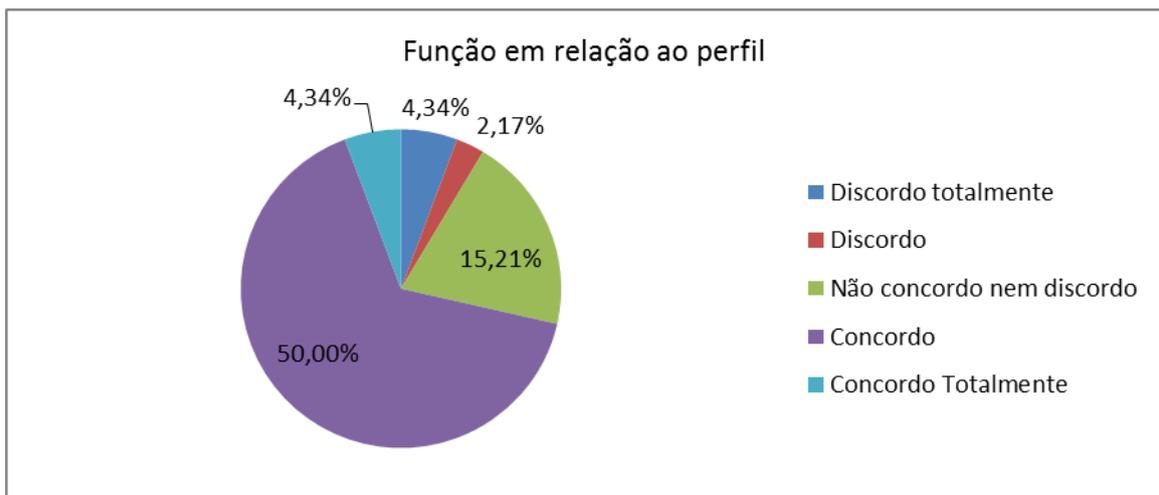


Gráfico 18: função em relação ao perfil  
Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados sobre a empresa oferecer oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento profissional, 34,78% não concorda nem discorda e 23,91% concordam, que sejam disponibilizadas oportunidades para o crescimento e desenvolvimento pessoal e este é um fator motivador, pois segundo Herzberg as oportunidades de crescimento favorecem que o indivíduo desenvolva seu potencial. A resposta á questão pode ser visualizada abaixo:

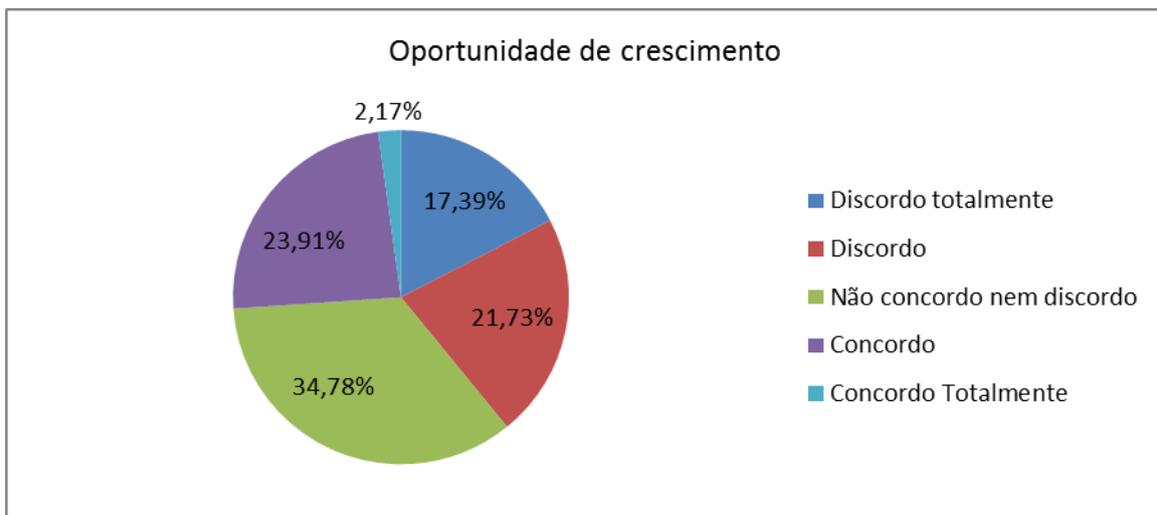


Gráfico 19: oportunidade de crescimento  
Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionadas sobre motivação no trabalho do dia-a-dia, 43,47% concordam e 19,56% concordam totalmente, indo em encontro do que Herzberg diz sobre o papel motivador da natureza das tarefas que a pessoa executa, ao conteúdo do cargo e que para proporcionar continuamente a motivação deve-se estimular o enriquecimento das tarefas, oportunizando o desenvolvimento dos empregados.

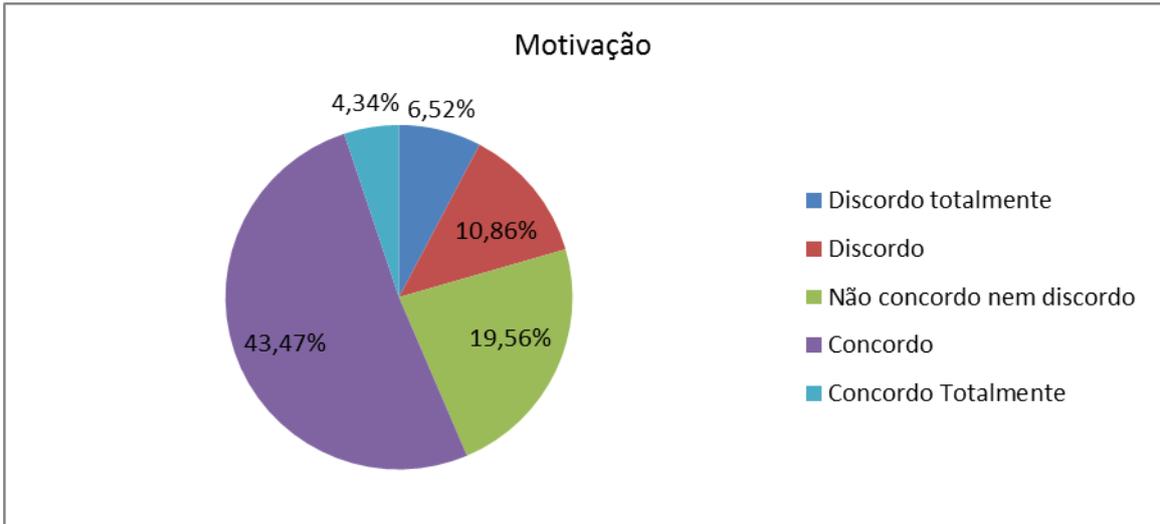


Gráfico 20: motivação  
Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem questionados se consideram a sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho percebe-se que a remuneração oferecida não foi considerada melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho, 45,65% discordam e 32,60% não concordam nem discordam da remuneração recebida, conforme discrimina o gráfico abaixo:

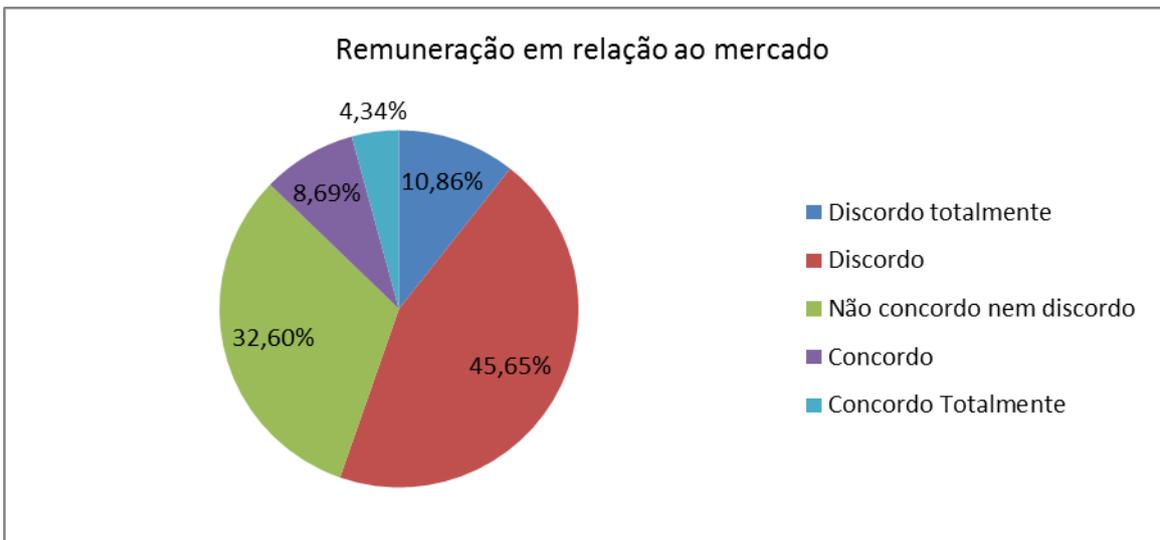


Gráfico 21: remuneração em relação ao mercado  
Fonte: elaborado pelo autor

Sobre o fato de considerar a imagem e prestígio da Prefeitura, um fator motivador, percebe-se que a maioria dos servidores 39,13% não concordam nem discordam e 28,26% concordam que a imagem e o prestígio ser motivador, indo ao encontro das necessidades

sociais da teoria de Maslow, pois se referem ao fato de pertencer, de formar parte e de participar de um grupo. Conforme gráfico abaixo:

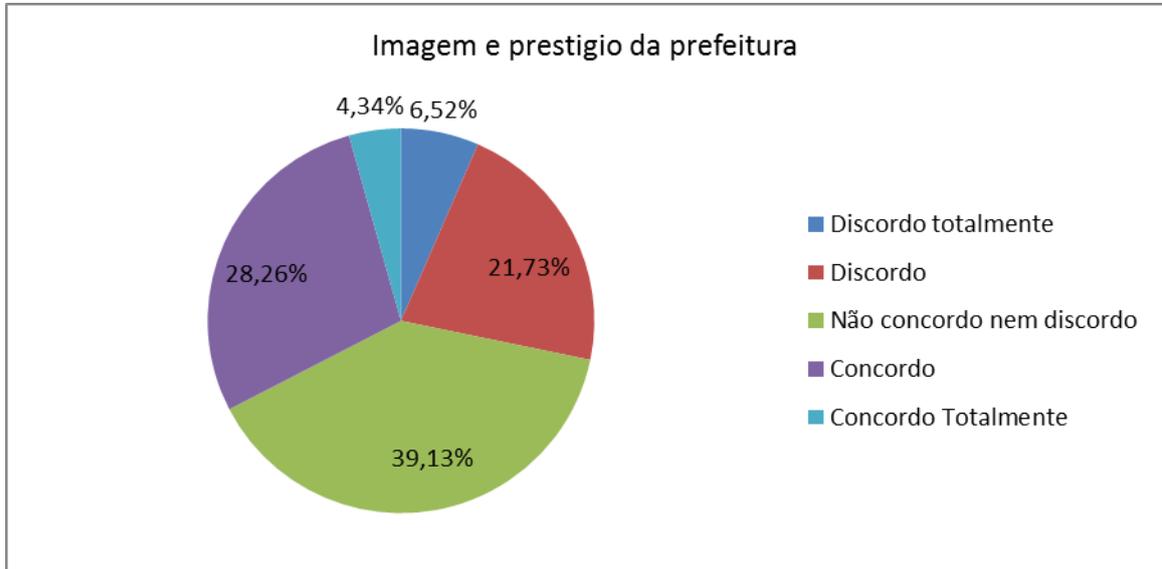


Gráfico 22: imagem e prestígio da prefeitura

Fonte: elaborado pelo autor

## CONSIDERAÇÕES FINAIS:

O objetivo desta pesquisa foi identificar os fatores organizacionais que influenciam na motivação e desmotivação dos servidores da secretaria de saúde da prefeitura Municipal de Vila Maria.

Algumas questões levantadas demonstraram que o nível de motivação dos servidores, conforme a sua maioria está elevado, como: as condições de infraestrutura, relacionamento com a supervisão, a estabilidade no emprego, relacionamento com os colegas, auto-realização, desafio no trabalho, reconhecimento, perfil em relação á função, crescimento profissional e motivação. Estes fatores vão de encontro com as teorias estudadas, como a Teoria das Hierarquias de Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois ambas as teorias consideram a auto-realização como um fator motivador muito importante.

Os servidores, que participaram da pesquisa, se demonstraram satisfeitos e insatisfeitos ao mesmo tempo, ou seja, não concordaram nem discordaram, ficaram sem definição, quando se tratava de comunicação no ambiente de trabalho e ao plano de cargos, portanto, o resultado demonstra que a secretaria de saúde deve rever seu processo de comunicação para que se torne mais adequado para a execução do trabalho dos servidores e o plano de cargos para que o indivíduo perceba que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho e a relação desempenho-recompensa percebida pelo indivíduo levará a um determinado nível de desempenho e resultado ou recompensa desejada.

Os servidores consideram inadequada a política salarial em relação ao trabalho que desempenham, a política de benefícios e a remuneração de não ser melhor que a oferecida no mercado de trabalho, concluindo-se como sendo fatores desmotivadores, para a andamento e a produção do trabalho. Segundo Herzberg como estes fatores são considerados extrínsecos ou higiênicos que por si só não garantem a motivação como servem para evitar a desmotivação.

Trabalhar com este tema é desafiador, tendo em vista que a motivação envolve fatores subjetivos e comportamentais, de maneira que um fator que motiva um indivíduo pode não motivar da mesma maneira outro indivíduo e os resultados dos questionários podem ser influenciados pelo momento que está passando o respondente. Os resultados da pesquisa permitem propor sugestões e proposições para a secretaria de saúde, no sentido que mantenha e desenvolva sua política de administração visando manter e estimular os fatores considerados motivadores e adequados pelos servidores. Por outro lado, enfatiza-se a necessidade de atuar

de forma proativa para melhorar o processo de comunicação, remuneração e a política de benefícios, pois foi um fator considerado pelos servidores que pode ser melhorado. Como sugestões podem ser elencadas a utilização dos sistemas de para divulgar as ações e notícias, rever e simplificar o fluxo da informação, assim como as normas e rotinas, a política salarial poderia ser revista, para que o trabalho fosse justamente recompensado para que ambas as partes obtivessem êxito com qualidade.

Por último, ressalta-se a necessidade e a importância de realização de novas pesquisas tanto qualitativas quanto quantitativas com enfoque em apontar como está o nível de motivação no serviço público, propondo sugestões, contribuindo para ampliar o conhecimento sobre motivação no serviço público, pois a motivação é um componente muito importante na gestão de pessoas e na qualidade de vida das pessoas. Para concluir, ressalta-se a importância e necessidades de novas pesquisas que possam ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e que permitam avaliar como está a relação entre os servidores e a administração pública.

## REFERÊNCIAS:

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, 2008. Disponível em:  
[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf). Acesso em: 09/06/2011

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 517p, 2004.

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

CARDOSO, Janei Alves. **Motivação dos servidores: um desafio para o gestor público**. Brasília/DF. 2012.

PINTO, Álvaro Beraldo de Souza, **Motivação no trabalho**, MG 2001, Disponível em:  
<http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>. Acesso em:  
 08/06/2011. **nizacional: motivação e liderança**. 2ª edição São Paulo. Atlas, 1970 a. p. 108-129

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?**  
 In: Bergamim, Cecília W.; CODA, R. (ORG) **Psicodinâmica da vida orga**

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 108-129.

IBGE. **Censo populacional de 2000**. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acessado em 02.06.2008.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de herzberg**. Studia Diversa, Ccae-ufpb., João Pessoa Pb, v. 1, n. 1, p.1-27, out. 2007. Disponível em: <[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>. Acesso em: 08/06/2011.

COUTINHO, M. **Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Revista do serviço público, n. 3, p 41 – 73, 2000

OLIVEIRA, de A. J. Gestão de Pessoas no Setor Público – UFSC, 2001.

MASLOW, A. H. Diário de negócio de Maslow. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2003.

DAVIS, K.; NEWSTRON, W. J. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo 1992.

**ANEXO**

## MODELO DE QUESTIONARIO APLICADO

Você está recebendo um questionário que subsidiará um trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Pública da UFSM, em que tem como tema a motivação no serviço público.

Qual o seu cargo?-----

Qual a sua idade?

- menos de 20 anos
- entre 21 e 30 anos
- entre 31 e 40 anos
- entre 41 e 50 anos
- acima de 50 anos

Qual seu estado civil?

- casado
- solteiro
- separado/divorciado
- outros

Qual seu sexo?

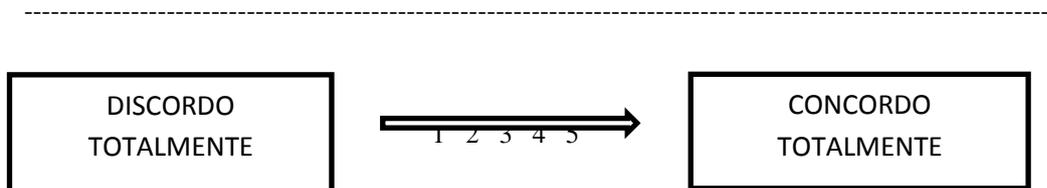
- feminino
- masculino

Trabalha a quantos anos na Prefeitura?

- menos de 01 ano
- entre 01 e 05 anos
- entre 06 e 10 anos
- entre 11 e 20 anos
- mais de 20 anos

Qual a sua escolaridade?

- nível Médio Incompleto
- nível médio
- nível superior incompleto
- nível superior completo
- pós-graduado



Para cada pergunta abaixo, faça um círculo no número á direita que melhor combina com a sua opinião sobre a motivação no serviço público. Use a escala acima para orientar a sua resposta.

Pergunta	Escala de Concordância				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1) Você considera as condições de infraestrutura adequadas para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
2) Você considera o processo de comunicação (sistemas de informação, fluxo da informação, normas e rotinas) adequado para a execução do seu trabalho?	1	2	3	4	5
3) Você considera a política salarial adequada ao trabalho que executa?	1	2	3	4	5
4) Você considera a política de benefícios adequada?	1	2	3	4	5
5) Você considera o relacionamento com a supervisão (diálogo, facilidade de acesso ) adequada?	1	2	3	4	5
6) Mesmo tendo sido estabelecido por Lei, você considera as políticas de administração da Prefeitura (plano de cargos) adequado para o desenvolvimento de sua carreira?	1	2	3	4	5
7) Você considera a estabilidade de emprego um fator motivador para o ingresso do servidor da Prefeitura?	1	2	3	4	5
8) Você considera bom o relacionamento com os colegas?	1	2	3	4	5
9) Você se considera realizado profissionalmente (auto-realização)?	1	2	3	4	5
10) Você considera seu trabalho desafiador?	1	2	3	4	5
11) Você considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado pela supervisão?	1	2	3	4	5
12) Você considera que a função que exerce é adequada a seu perfil?	1	2	3	4	5
13) Você considera que a Prefeitura disponibiliza oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento profissional?	1	2	3	4	5
14) Você considera o conteúdo do seu trabalho (atividades do dia-a-dia) motivador?	1	2	3	4	5
15) Você considera a sua remuneração melhor do que a oferecida pelo mercado de trabalho?	1	2	3	4	5
16) Você considera a imagem e prestígio da Prefeitura um fator motivador?	1	2	3	4	5