



PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FRANCISCO DIJALMA DE SOUSA PEIXOTO JÚNIOR

**A TEORIA DE MASLOW COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE MOTIVACIONAL:
UMA PESQUISA COM SERVIDORES PÚBLICOS DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE
BARREIRA-CE**

**REDENÇÃO – CE
2018**

FRANCISCO DIJALMA DE SOUSA PEIXOTO JÚNIOR

A TEORIA DE MASLOW COMO FERRAMENTA DE ANÁLISE MOTIVACIONAL:
UMA PESQUISA COM SERVIDORES PÚBLICOS DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE
BARREIRA-CE

Projeto de pesquisa apresentado à
Universidade da Integração
Internacional da Lusofânia Afro-
Brasileira Orientador: Ms. Antonia
Márcia Rodrigues Sousa

REDENÇÃO

2018

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo geral analisar utilizando a teoria de Maslow, Herzberg e McGregor, o nível de motivação dos servidores públicos da área da saúde no quesito atendimento. Para o alcance do objetivo, serão elencados objetivos gerais e específicos que irão identificar fatores de satisfação do servidor público para com suas atribuições e clima organizacional do trabalho, analisando o que pode influenciar na qualidade do atendimento ao público, investigar os fatores primordiais que implicam na baixa qualidade do atendimento à população. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza teórico-prática, os dados foram coletados, por meio de entrevista realizada com cinquenta funcionários da área da saúde da prefeitura do município de Barreira-CE, de um total de duzentos e cinquenta profissionais. Dentre esses, técnicos de enfermagem, enfermeiras, dentistas e veterinários e auxiliares administrativo. Os resultados obtidos apontam diversas falhas no gerenciamento da equipe da saúde do município por parte de seus respectivos gestores. Grande maioria, encontra-se desmotivada por diversos motivos, entre eles, desvalorização salarial, falta de reconhecimento do esforço na atividade laboral, por parte de gestores, descontentamento com injustiças ocorridas na promoção de alguns funcionários, estes por indicação e não por competência técnica, entre outros. A pesquisa contribui no sentido de buscar compreender os vários fatores organizacionais, que motivam os trabalhadores na realização das tarefas diárias, com isso contribuir junto a repartições públicas do município promover melhorias onde haja necessidade a fim de obter qualidade no atendimento como resultado final.

Palavras-chave: Motivação. Clima organizacional. Satisfação.

ABSTRACT

The research aims to analyze Maslow, Herzberg and McGregor 's theory, the level of motivation of public health servers in the area of care related to the organizational work climate. In order to achieve the objective, general and specific objectives will be identified that will identify satisfaction factors of the public servant in relation to their duties and organizational work climate, analyzing what can influence the quality of the service to the public; investigate the primordial factors that imply in the poor quality of the service to the population. Methodologically, this is a research of a theoretical and practical nature, the data were collected through an interview with fifty employees of the health area of the municipality of Barreira-CE, a total of two hundred and fifty professionals. Among these, nursing technicians, nurses, dentists and veterinarians and administrative assistants. The result obtained indicates several failures in the management of the health team of the municipality by the respective managers. The vast majority are unmotivated for a number of reasons, among them, the devaluation of wages, the lack of recognition of the effort in the work activity, by managers, discontent with injustices that occurred in the promotion of some employees, these by appointment and not by technical competence, among others. The research contributes to the understanding of the various organizational factors that motivate the workers in the accomplishment of the daily tasks, thereby contributing to the public departments of the municipality to promote improvements where necessary in order to obtain quality in the service as a final result.

Keywords: Organizational climate. Maslow. Influence. Satisfaction.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 Motivação e satisfação nas organizações.....	8
2.2 Desmotivação nas organizações.....	11
2.3 Teoria de Maslow.....	12
2.4 Teoria de Frederick Herzberg	13
2.5 Teoria de Douglas McGregor	14
3. METODOLOGIA.....	16
4. ANÁLISE.....	16
5. CONCLUSÃO	22
REFERÊNCIAS.....	24
ANEXOS.....	28

1. INTRODUÇÃO

A teoria de Maslow veio como um princípio para tomada de decisões no que diz respeito à vida funcional, pois nela são definidos os reais motivos que fazem os servidores passarem por situações ocasionadas do estresse. Onde as necessidades do nível de autoestima como: confiança e respeito mútuo devem ser conquistados diariamente.

Tendo em vista a hipótese que o serviço público recebe uma baixa remuneração, ocasionando uma desvalorização da profissão, isso pode gerar conflitos no local de trabalho, bem como impactar negativamente na motivação do colaborador.

Para Gil (2001), o que pode fomentar o sentimento de injustiça, gerando estresse nesse servidor, acaba acarretando em comportamentos inadequados no ambiente de trabalho, como por exemplo, o mal atendimento à população, por meio de desacatos, descasos, atitudes de dificultar ajuda e prosseguimento dos processos relacionados às pessoas, dentre outras.

A desmotivação em si, pode ocasionar em desconforto no que diz respeito ao ambiente organizacional, devido ao estresse dos servidores públicos que promove um clima organizacional inadequado e de difícil convivência, o qual muitas vezes é fomentado por não haver, no setor público, uma política de valorização e meritocracia das pessoas. E sim, o que predomina é uma cultura completamente paternalista.

Destacam-se exemplos de atitudes negativas estimuladas pela desmotivação no trabalho: As necessidades extrínsecas segundo Silva (2001, p. 233) são: “como salário, estabilidade no cargo, relações interpessoais”. Nos fatores extrínsecos é possível notar que as políticas da empresa e administração abordam as questões salariais e administração da carreira e para tornar tais abordagens reais podem adotar como ferramenta estratégica o Plano de Carreiras. Chegar atrasado no trabalho, descumprir a carga horária, desobedecer às normas do trabalho, maltratar as pessoas, gazejar o trabalho, apenas cumprir o horário sem desempenhar alguma atividade, ficar alheio, negar trabalho, desobedecer aos comandos do superior “o chefe”, e agir como se estivesse em casa fazendo maus hábitos, dentre outros.

O perfil mais adequado do servidor motivado seria: cumprir com a carga horária, com as obrigações, tratar bem os colegas de trabalho e usuários do serviço público, trabalhar honestamente, organização, dá o seu melhor na execução de suas atividades, dentre outros.

Para gerenciar a motivação do trabalhador do serviço público, se faz necessário estudar os fatores que influenciam nos resultados do serviço final, onde a motivação gera resultados positivos para a empresa, já a desmotivação é o contrário, ocasiona o mal-estar dos servidores e insatisfação por conta do acúmulo de estresse e desvalorização.

Tendo como base a teoria de Maslow, conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação, a pesquisa tem como foco o município de Barreira-CE, para desenvolver essa análise da percepção dos gestores em relação a motivação dos colaboradores, pois Barreira está localizada na região do Maciço de Baturité, com uma população estimada em 20.978 habitantes de acordo com o censo demográfico de 2017 do IBGE e com uma área de 245.95km² em que se encontram 01 Hospital e 12 postos de saúde para atender a população urbana e rural.

A escolha do tema justifica-se, pela observação diária do comportamento e do diálogo dos colegas no ambiente de trabalho, e pela quantidade de reclamações que se recebe na Secretaria Municipal de Saúde relacionadas ao mau atendimento e indisposição de alguns servidores para com o desempenho de suas atividades.

Diante dessa realidade, tem-se como problemática, perceber como se encontra a motivação dos servidores públicos da saúde e identificar quais fatores estão implicados na satisfação e insatisfação desses servidores e que podem impactar na qualidade do atendimento à população.

A partir disto, o trabalho visará analisar utilizando a Teoria de Maslow a percepção dos gestores em relação a motivação dos colaboradores, por meio da Identificação de fatores de satisfação do servidor público para com suas atribuições e clima organizacional do trabalho, analisando o que pode influenciar na qualidade do atendimento ao público. Assim também, buscará investigar os fatores primordiais que implicam na baixa qualidade do atendimento à população.

Trabalhando a resolução do problema, a presente pesquisa almeja contribuir com estudos sobre a qualidade do atendimento nas repartições públicas do município, visando destacar aspectos onde haja necessidade de promover melhorias a fim de obter qualidade no atendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação hoje é considerada um desafio para os gestores, pois se sabe que ela é uma ferramenta indispensável para o sucesso do trabalho seja no setor público como no privado, e que é dela que se obtém a satisfação para trabalhar. A ausência desse fator pode trazer uma série de complicações para a instituição. É preciso conceber a motivação sob a óptica do caráter do ser humano, da ética, do companheirismo, do espírito empreendedor de cada um, e de um sadio clima de competição. A motivação é um processo que mobiliza o comportamento dos funcionários, possibilitando-lhes um direcionamento de suas atitudes, intenções e condutas. É um fenômeno intrínseco, pois dependem das necessidades, expectativas e anseios de cada pessoa (BERGAMINI, 1997).

Insatisfação é o nível de desmotivação, Herzberg chamou esse estímulo de Fatores Motivacionais, que despertam a sensação de satisfação por longos períodos e que aumentam a produtividade e a motivação do trabalhador, também chamada de Fatores Higiênicos, está relacionada ao ambiente de trabalho, como por exemplo, o espaço físico, a relação com os colegas, o salário e os benefícios sociais (PERIARD, 2011).

2.1. Motivação e satisfação nas organizações

Para atingir o nível de satisfação (motivação) é necessário um bom funcionamento das organizações. No entanto, se os líderes (gestores) almejam melhorar os resultados de uma organização, deverão dar atenção aos níveis de satisfação da classe subordinada, visando através de seus esforços atingir seus objetivos e metas. As necessidades de auto realização são de crescimento e revelam uma tendência de todo ser humano em realizar plenamente o seu potencial. “Essa tendência pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser” (MASLOW, 1975, p. 352).

Vale ressaltar que as pessoas têm diferentes estilos de motivação, pois, cada um possui uma necessidade e princípios de vida, e que motivar vai além do dinheiro e do desejo. Na verdade, é entender que o ser humano está em constante mudança, portanto as prioridades, necessidades e vontades podem mudar constantemente.

Para tanto, a importância dos programas de motivação tais como: bom salário, benefícios, dentre outros, conhecer os funcionários, identificando suas expectativas, para então supri-las, visando o engajamento por completo dentro da

organização. Afirma Maximiliano, (2004 p. 14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

Conforme Maslow apud Bueno (2004), não se refere a utilizar truques, artifícios ou técnicas de maneira superficial a fim de manipular com eficácia os seres humanos. Mas é necessário um conjunto rigoroso de normas confrontado de outro sistema mais modernos em seus valores, mais eficazes e verídicos, que considerem consequências essencialmente revolucionárias na percepção de que não se tem focado no real valor da natureza humana.

Bueno (2004), discorre sobre a escola das relações humanas, que se originou na busca de tornar o trabalho humanizado, libertando o homem de uma condição escravizada. Contudo, a ideia ainda permanecia ligada a uma visão comportamentalista, na qual o homem ainda permanecia escravo, mas desta vez, de normas e regras submetidas por um grupo informal que buscava moldar o comportamento humano.

O autor supracitado, continua relatando sobre pesquisas realizadas, nesta época, por Elton Mayo, nas quais observou-se grupos submetidos a diferentes condições de trabalho, abrangendo questões de iluminação e incentivos. Notou-se que, apesar das condições que eram impostas aos trabalhadores, a produtividade destes, em grupo, tendiam a aumentar. Tendo isso em vista, concluiu-se que o nível de produtividade elevava não devido aos artifícios técnicos do experimento, e sim de um contexto social do ser humano, já que nestes grupos, as pessoas percebiam uma valorização por meio das empresas.

As pesquisas revelam que o problema da motivação no trabalho está relacionado a, de um lado, interesses da organização, de outro, os dos colaboradores, onde as partes estabelecem uma parceria, na qual cada um mostra de maneira direta ou indireta suas necessidades e exigências. Sabendo-se que a organização sempre exige claramente o desempenho do empregado e o atendimento às regras da instituição, bem como executem atividades bem definidas, em períodos, padrões e qualidades específicas. Para que isso seja alcançado, a organização precisa fornecer aos funcionários condições e materiais necessários para o trabalho ser desempenhado, a fim de que o empregado atinja as exigências solicitadas (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Tamayo e Paschoal (2003), continuam afirmando de outro lado, que as exigências dos funcionários já permeiam, voltadas para o intuito de serem bem respeitados e considerados como seres humanos, na expectativa de encontrarem no ambiente organizacional, meios de atender suas necessidades, objetivos e expectativas através das próprias atividades desempenhadas, não estando o interesse fundamental do empregado, voltado para aumentar o desempenho da organização, mas em satisfazer e alcançar suas demandas pessoais provenientes de várias necessidades. Logo, ao não se deparar com meios que atendam essas expectativas almejadas, bem como de alcançar os objetivos estabelecidos relacionados a sua própria existência, o trabalhador não se perceberá numa relação de troca, e sim, de exploração, visto que o mesmo coloca, no trabalho, toda sua habilidade, criatividade, energia, motivação e empenho, e assim também, suas limitações, dificuldades, especificidades para conseguir executar ou não suas tarefas.

Percebe-se então, que essa relação de troca e dinamicidade entre ser humano e organização em que este trabalha, é imprescindível para atingir tanto as metas organizacionais quanto os objetivos do trabalhador. Logo, o equilíbrio ou desequilíbrio entre ambos os lados podem levar a consequências positivas ou negativas tanto para empresa/instituição quanto para o próprio empregado. Havendo equilíbrio, as consequências positivas para a organização se manifestam, por exemplo, por meio da qualidade e quantidade de trabalho realizado pelo empregado, gerando também resultados positivos para este último como, crescimento da satisfação e realização pessoal, bem-estar e autoestima (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Vale ressaltar que funcionários insatisfeitos dificilmente apresentarão disposição para esforçarem-se, nem aplicarem seus conhecimentos e habilidades no trabalho proposto. O que revela como é de suma importância a organização valorizar seus empregados para permanecer em destaque e alcançando seus objetivos (EREZ, 1997).

De acordo com Ladeira et al. (2012), a particularidade nas atividades laborais, faz com que as obrigações sejam claramente propagadas. Desse modo, cada integrante da cadeia laboral, pode avaliar seu desempenho e perceber quais os pontos a melhorar em sua performance. Conforme os estudos de Daley (1986) e Ting (1996) a particularidade entre as atividades dos funcionários levam a satisfação com o trabalho.

As atividades desenvolvidas pelo setor de recursos humanos, podem influenciar de forma positiva na satisfação, essas quando trabalhadas de forma

assertiva, geram entre os funcionários o sentimento de desenvolvimento organizacional e a importância que o órgão público está dando ao fator psicológico do funcionário (LADEIRA et al., 2012).

É de suma importância na qualidade e satisfação do trabalho desenvolvido, o bom relacionamento com colegas, supervisores e demais integrantes do setor, sendo fundamental que exista um acompanhamento periódico na qualidade da atividade desenvolvida, com feedbacks construtivos e inteligentes por parte da supervisão de cada equipe. Essa postura, faz com que o indivíduo tenha a oportunidade de saber o que está sendo feito de bom em sua rotina e analisar o que pode ser aperfeiçoado. (LADEIRA et al., 2012).

2.2. Desmotivação nas organizações

Evans (1976), afirma que motivação é o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Enumeras circunstâncias os levam à desmotivação do profissional para com o seu trabalho são elas:

1) Falta de Retorno do chefe: Tal processo deve ser regular, ao invés de ser feito esporadicamente, no entanto muitos gestores preferem criticar os servidores a realizar um feedback da forma correta.

2) Salário Compatível com o mercado: O gestor deve oferecer aumento salarial no curto prazo, mas deve valorizar o trabalho dos servidores, para não causar frustração pelo desconhecimento.

3) Metas Inatingíveis ou Medíocres: Estabelecer metas inalcançáveis, frustram e desmotivam os servidores.

4) Falta de Reconhecimento: “Pessoas valorizadas produzem com mais qualidade e responsabilidade”, diz Maria Amália Banzato.

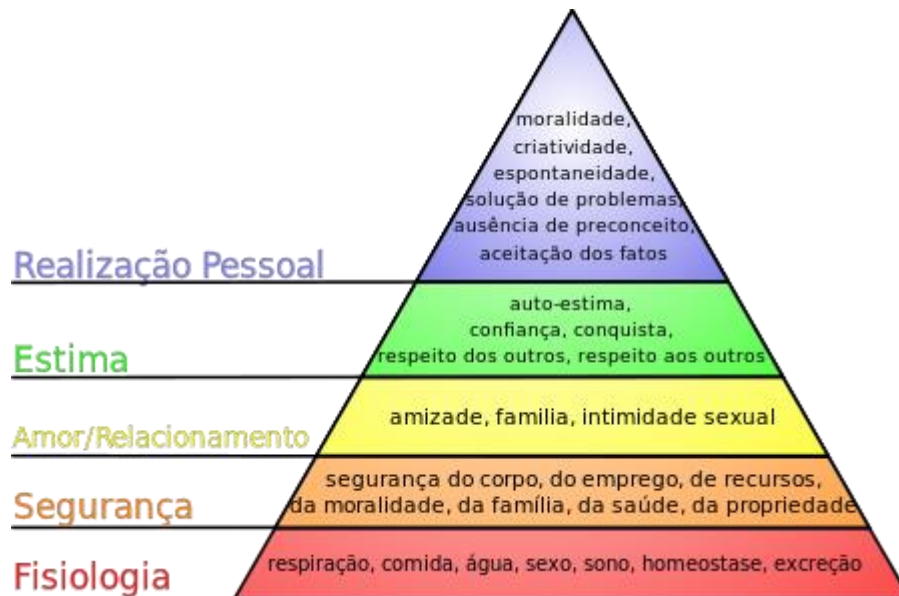
5) Conflitos na Equipe: O gestor deve exalar um ambiente harmonioso, e não competitivo. “Assim os funcionários acabam sendo gratos pela ajuda recebida pelos colegas e passam a realizar situações de possíveis conflitos” diz Piovan.

2.3. Teoria de Maslow

A Teoria de Maslow enfatiza o comportamento motivacional, onde o mesmo é explicado através das necessidades humanas. Sabe-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com vigor sobre os indivíduos, levando-os a determinadas ações.

Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja executado, seja decorrente de externa ou proveniente do próprio organismo. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes: Comportamento absurdo ou sem normalidade, agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida, nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos, falta de interesse pelas tarefas ou objetivos, passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc. Quando a necessidade não é satisfeita as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal. "Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, caso pretendam deixar seu coração em paz. O que um homem pode ser, ele deve ser. A essa necessidade podemos dar o nome de autorrealização." (MASLOW, 1970).

A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação. As necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. Poucas ou nenhuma pessoa procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas. No livro *The Motivation to Work (Motivação para o Trabalho)*, pode ser resumido da seguinte maneira: há duas classes distintas de fatores que condicionam o comportamento e o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, a primeira classe Herzberg chama de fatores higiênicos, a segunda de fatores motivacionais (HERZBERG, 1959).



2.4 Teoria de Frederick Herzberg

Segundo Bueno (2004), a teoria de Herzberg, discorre que a satisfação das necessidades básicas não é considerada fonte de motivação, mas de movimento. Essas são, auto realização, auto estima, necessidades sociais, entre outras. Podendo ser dividido em dois grupos de fatores: higiênicos e motivadores.

Os fatores higiênicos como, salário, tipo de chefia e políticas organizacionais quando em determinado setor do órgão público, são considerados ótimos por seus colaboradores, isso apenas manterá a satisfação, ou ainda manterá ela acesa, mesmo que seja por algum tempo, quando tais fatores são péssimos, provocam a insatisfação, nesse caso, o trabalhador perderá o ritmo ao executar determinada tarefa, reclamará continuamente de suas atividades e acabará pedindo demissão ou tentando uma oportunidade em outro setor do órgão público (BUENO, 2004).

Já os fatores motivacionais, podem ser considerados como os relacionados ao cargo, as atividades executadas, o bom relacionamento com a gestão e a questão do crescimento profissional dentro da organização. Quando o profissional está inspirado e motivado por seu gestor, conseqüentemente irá se dedicar mais, e buscará sempre dar o seu melhor. Muitas vezes, tanto na organização pública como na privada, grandes profissionais acabam sendo perdidos por falta de gestão, não é apenas o fator motivacional do dinheiro, o reconhecimento e muitas vezes os elogios recebidos de um superior, valem muito mais do que um aumento salarial. Esse tipo de líder, inspira seus subordinados a quererem sempre está superando desafios. Segundo Herzberg o crescimento no nível de dificuldade das atividades desempenhadas pelo

colaborador tanto de forma vertical, (aumento do grau de dificuldade da atividade), como horizontal, (aumento da diversificação das atividades executadas). Esses fatores são estimulantes da satisfação, junto com a liderança bem executada do gestor da área (BUENO, 2004).

Diante dos fatos apresentados, constata-se que, os fatores que fazem com que as pessoas se sintam motivadas independem daqueles que as tornam desmotivadas. Quando os fatores higiênicos são supridos de forma a satisfazer a necessidade de cada um, não necessariamente significa que tudo está indo bem, o fato de serem supridos, elimina os riscos de insatisfação, não necessariamente mantém ou eleva os de satisfação. Dessa forma, o que promove a satisfação nos colaboradores são os fatores motivacionais, aqueles relacionados ao cargo e as atividades executadas. A ausência desse fator, ocasiona a insatisfação e a desmotivação geral de todos os colaboradores do setor (FERRO,2008).

Com isso, Ferro (2008) ressalta também que é de suma importância o desenvolvimento de treinamento para colaboradores, através destes, a organização pode capacitar e aprimorar técnicas já existentes ou ainda não desenvolvidas em diversos setores. A qualificação profissional, fará com que se tenha maior aproveitamento no alcance dos objetivos.

Para Tachizawa et al. (2001), desenvolvimento e treinamento profissional são de total relevância tanto na gestão pública como na privada, por meio dessa prática, é possível aperfeiçoar técnicas já utilizadas pelos colaboradores e desenvolver novas, tanto para serem usadas na função exercida, como nas futuras oportunidades de promoção na carreira.

2.5 Teoria de Douglas McGregor

Segundo a teoria de McGregor, é necessário que a gestão estabeleça uma postura Y em relação aos colaboradores, deixando em suas mãos responsabilidades e certa autoridade, para que isso inspire em cada um o desafio e a satisfação pelo trabalho. Bem sabemos que, a forma com que a gestão do setor público se comporta, reflete na qualidade do serviço e na postura de seus subordinados (BUENO, 2004).

O autor supracitado continua afirmando que a teoria X tem característica autocrática, as pessoas fazem exatamente aquilo que a administração demanda fazer. A administração, segundo a teoria X, está caracterizada por responsabilidade pelos recursos da empresa, dirigir os esforços das pessoas, remuneração como um meio

de recompensa. Essa teoria, afirma que o trabalhador precisa ser ameaçado e castigado para que possa executar determinada atividade, o respeito ao gestor é substituído pelo temor.

A teoria Y é diferente da X em diversos aspectos, é baseada na eliminação de preconceitos sobre o homem, segundo ela o homem não tem desprazer com o trabalho. O fato de ter que acordar todos os dias para desenvolver determinada atividade, é motivo de bastante alegria e contentamento, tanto quanto se estivesse indo ver uma partida de futebol. As pessoas são adeptas as necessidades da empresa. O colaborador é estimulado a absorver novas atribuições e quando essas não surgem, eles a procuram. De acordo com a teoria Y de McGregor, a administração está disposta a estimular a criatividade, a inovação e o compartilhamento de informações entre seus funcionários, a satisfação com a atividade e com o trabalho em si, é tratada com muita importância (BUENO, 2004).

A teoria X é baseada em um estilo comum e de certo modo errado da administração, estando norteadas por conceitos incorretos. Um estilo duro de se gerir pessoas, obrigando-as a trabalhar seguindo regras e padrões pré-estabelecidos, sendo que, em diversas vezes, esta concepção trata os colaboradores de forma autoritária e impondo regras que não podem em hipótese alguma serem contestadas. Nesse contexto, a administração tem como foco principal, promover e gerir os recursos sem a menor preocupação com o bem coletivo de seus funcionários. Com isso, as pessoas são impostas a trabalharem mais, conforme seu crescimento profissional, o dinheiro é usado como único incentivo ao trabalhador, não havendo maiores cuidados com a qualidade de vida (VIEIRA et al., 2011).

Vieira et al. (2011) afirmam ainda que a teoria Y, por outro viés, é caracterizada como um sistema moderno de gestão de pessoas, norteadas-se em conceitos mais populares ou democráticos. As pessoas não se sentem mal com suas rotinas trabalhistas, pelo contrário, veem nela, a oportunidade de conseguir suprir suas despesas e como um degrau para alcançar novas oportunidades dentro ou fora da instituição.

3. METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), toda ciência se constitui e necessita se utilizar de métodos científicos, não havendo ciência sem o uso e aplicação de métodos. Com isso, entende-se como método, o agrupamento de tarefas sistemáticas e racionais que, visam proporcionar mais segurança e economia para alcançar um determinado objetivo, viabilizando conhecimentos validados e verídicos, direcionando ao caminho mais adequado, sinalizando possíveis erros e dando suporte às decisões do pesquisador.

Os autores supracitados apontam ainda que existem quatro tipos de métodos que podem ser utilizados num trabalho científico, os quais são: indutivo – no qual se utiliza de um processo mental, pelo qual, inicia-se por meio de dados particulares e constatados e supõe-se uma verdade geral ou universal, não incluídas nas partes analisadas, direcionado a conclusões mais amplas do que as conjecturas iniciais; dedutivo – já neste, as hipóteses são baseadas em algumas suposições ou respostas encontradas por meio de experiências; hipotético-dedutivo – este é semelhante ao método dedutivo, mas tem suporte na experimentação e o dialético – o qual averigua a realidade através da análise de ações recíprocas.

No presente trabalho, empregou-se o método dedutivo, visto que se baseou em teorias mais gerais sobre a motivação para investigar a motivação na área da saúde pública. Considera-se que também se constitui de uma pesquisa de análise de dados qualitativa com natureza descritiva. Conforme descreve Gil (2002), nos estudos de campo é comum valer-se de diversas técnicas de coletas de dados, sendo a análise qualitativa a mais aplicada, visto que esta é menos formal do que a quantitativa. No entanto, depende também de inúmeros fatores, como por exemplo, “natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação” (p. 133). Assim, definiu-se melhor essa análise como uma sucessão de tarefas, que permeia afunilar os dados, categorizá-los, interpretá-los e redigir o relatório sobre estes.

Na pesquisa descritiva, tem-se como finalidade a descrição de características de uma população específica ou fenômeno, ou mesmo, o apontamento de relações entre variáveis, como por exemplo, estudar características de um grupo de acordo com idade, sexo, estado de saúde mental etc., pretendendo investigar a natureza das relações entre variáveis (GIL, 2002).

O referencial teórico deste trabalho teve como base a Teoria de Maslow, bem como a de Herzberg e McGregor a fim de possibilitar uma perspectiva geral sobre a teoria da motivação. Na parte prática, procede-se com a coleta de dados, por meio de entrevistas com cinquenta funcionários, dentista, médico, enfermeira, farmacêutico e veterinário, enfatizando a satisfação deles como servidor de saúde.

Para obtenção dos dados inseridos nesta pesquisa, foi escolhida a técnica de pesquisa bibliográfica em artigos publicados e obras literárias, que trazem em seu conteúdo assunto pertinentes ao tema em questão, que, conforme Gil (2002), é percorrida sustentada num material previamente elaborado, fundamentado essencialmente em livros e artigos científicos.

Na segunda parte do trabalho, foi escolhido como método de procedimento, o estudo de campo, na qual foram entrevistados cinquenta funcionários dos postos de saúde, Hospital, Secretaria de Saúde do Município e a CAF- Central de Abastecimento Farmacêutico. Gil (2002), descreve que este método de procedimento se aproxima do levantamento, mas distingue-se em alguns aspectos, já que o levantamento tem um alcance maior e o estudo um maior aprofundamento, visto que este último enfoca nas questões propostas, envolvendo um planejamento que fomente mais flexibilidade, podendo ser dada continuidade ainda que sejam modificados os objetivos da pesquisa. No estudo de campo, atém-se ainda a um grupo ou comunidade exclusiva, incorporando a interação entre os envolvidos, utilizando-se da técnica da observação.

Nessas visitas foram feitos levantamentos qualitativos respondendo ao questionário em que foi possível avaliar com oito perguntas o grau de satisfação de servidor público da área da saúde no município, ao todo consta uma média de duzentos e cinquenta funcionários, em que a entrevista será coletada numa amostra aleatória de cinquenta questionários aplicados, versando sobre os reais motivos de satisfação e insatisfação no trabalho, para podermos conhecer a realidade desses servidores no seu ambiente de trabalho.

4. ANÁLISE

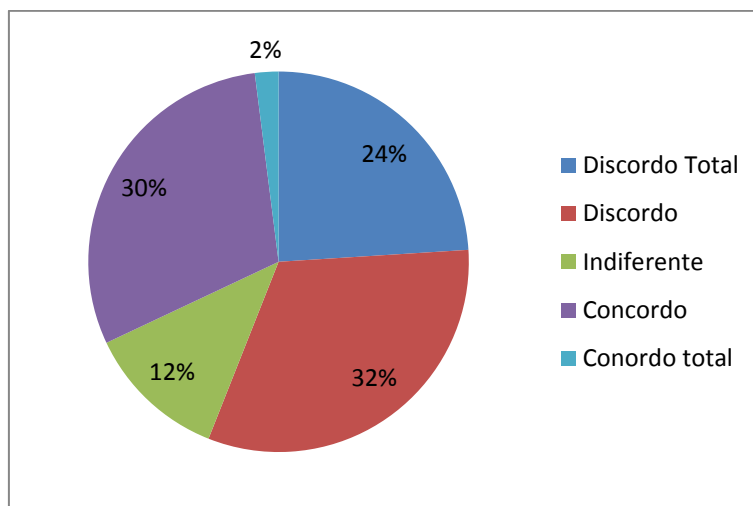
Em um contexto em que as pessoas passam a maior parte de seu tempo no ambiente de trabalho, o estudo da motivação pode ser fortalecido como uma necessidade de gestão de pessoas, no sentido de permitir ao indivíduo oportunidades para dar o melhor de si no ambiente organizacional, além de trazer resultados mais satisfatórios para si e para a organização.

Analisando os dados dos questionários realizado com cinquenta servidores públicos da Prefeitura Municipal de Barreira, da área da saúde, em que foram entrevistados 17 homens e 33 mulheres com faixa etária de 25 a 64 anos, nos quais 70% possui o nível superior, 5% nível técnico, apenas 3% o nível fundamental e o demais nível médio. O Vínculo funcional dos entrevistados se encontra em três categorias 64% concursado, 30% contratado e 6% cargo comissionado.

A escolha dos participantes levou em consideração a sua formação, tempo de serviço e a área que atua. O motivo da escolha foi pelo fato do hospital ter passado por um período de mudanças no quadro de funcionários, e por ser conhecido como uma instituição, onde os funcionários não atendem a população com o devido respeito que merecem. A partir disto foram coletados os seguintes dados:

- 1) Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões são ouvidas
- A) Discordo totalmente: 24% servidores marcaram esta questão
- B) Discordo: 32% servidores marcaram esta questão
- C) Indiferente: 12% servidores marcaram esta questão
- D) Concordo: 30% servidores marcaram esta questão
- E) Concordo totalmente: 2% dos servidores marcaram esta questão

Grafico1: Referente a sugestão de inovação

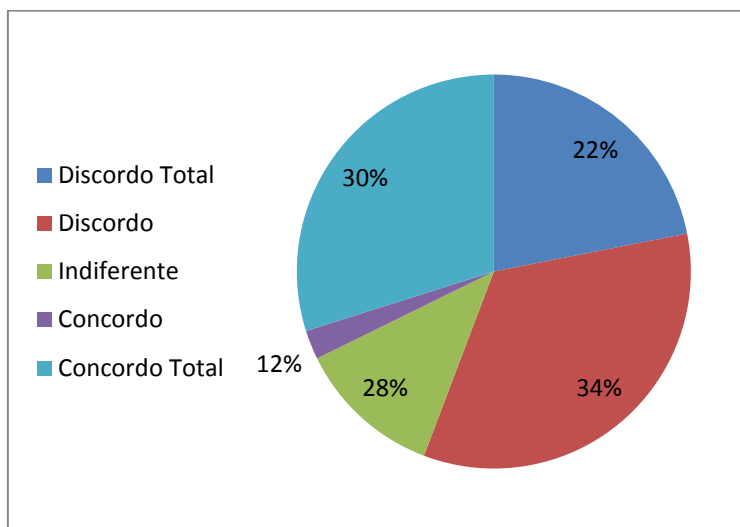


Fonte: Autor - 2018

Analisando essa questão percebe-se que a maioria dos servidores nunca foram indagados quando o assunto é a sugestão das ideias de inovação que os mesmos por sua vez podem dá para melhorar o local de trabalho, pois não participam de nenhuma reunião, não são questionados sobre seu trabalho, para poderem dar sugestões.

- 2) Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo
- A) Discordo totalmente: 22% servidores marcaram esta questão
- B) Discordo: 34% servidores marcaram esta questão
- C) Indiferente: 28% servidores marcaram esta questão
- D) Concordo: 12% servidores marcaram esta questão
- E) Concordo totalmente: 30% servidores marcaram esta questão

Grafico 2: Sobre reconhecimento do trabalho

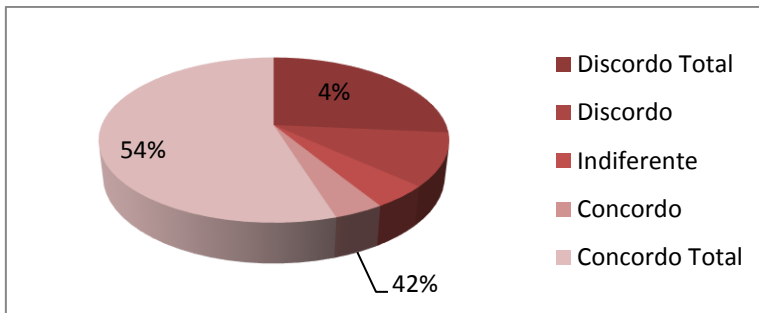


Fonte: Autor - 2018

A maior parte dos servidores alega que não são reconhecidos pelo o seu trabalho executado, eles se sentem desvalorizados isso vai desde o início, como o exemplo do plano de cargos e carreiras, que não é cumprido com todos os funcionários apenas para os que prestaram concurso para nível superior.

- 3) Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo
- A) Discordo totalmente: Nenhum servidor marcou esta questão
- B) Discordo: 4% servidores marcaram esta questão
- C) Indiferente: Nenhum servidor marcou esta questão
- D) Concordo: 42% servidores marcaram esta questão
- E) Concordo Totalmente: 54% servidores marcaram esta questão

Nesta análise, nota-se que apesar dos servidores não serem reconhecidos pelo seu trabalho e nem suas ideias serem aceitas, se consideram responsáveis pelo seu trabalho.

Gráfico 3: Sobre responsabilidade do trabalho

Fonte: Autor – 2018

4) Sou chamado a participar das decisões do meu setor

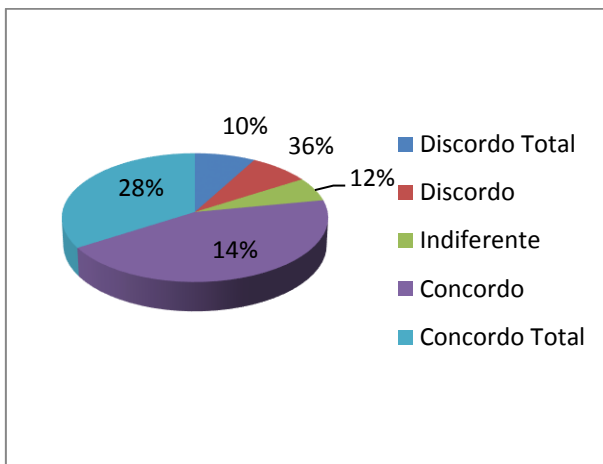
A) Discordo totalmente: 28% servidores marcaram esta questão

B) Discordo: 36% servidores marcaram esta questão

C) Indiferente: 12% servidores marcaram esta questão

D) Concordo: 14% servidores marcaram esta questão

E) Concordo totalmente: 10% servidores marcaram esta questão

Gráfico 4: Compartilhamento das decisões do setor

Fonte: Autor - 2018

Nota-se que nem todos, ou melhor, a maioria dos servidores não são chamados para reuniões, como tomar decisões no setor em que trabalha, isso vai desmotivando-os cada vez mais, os tornando “revoltados”.

5) Tenho me desenvolvido profissionalmente

A) Discordo totalmente: 8% servidores marcaram esta questão

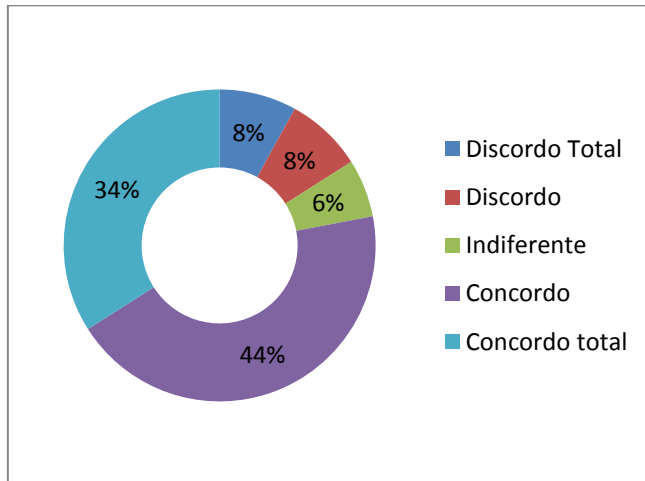
B) Discordo: 8% servidores marcaram esta questão

C) Indiferente: 6% servidores marcaram esta questão

D) Concordo: 44% servidores marcaram esta questão

E) Concordo totalmente: 34% servidores marcaram esta questão

Grafico 5: Compartilhamento das decisões do setor



Fonte: Autor - 2018

Logo, a cada pergunta podemos ver nas expressões dos servidores que eles se sentem desmotivados, muitas vezes por não poder crescer profissionalmente, isso se dá aos servidores que exercem a função técnica ou os que prestaram concurso para nível médio, estes por sua vez, têm nível superior e não estão inclusos no plano de cargos e carreiras.

6) O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom?

A) Discordo totalmente: 2% servidor marcou esta questão

B) Discordo: 10% servidores marcaram esta questão

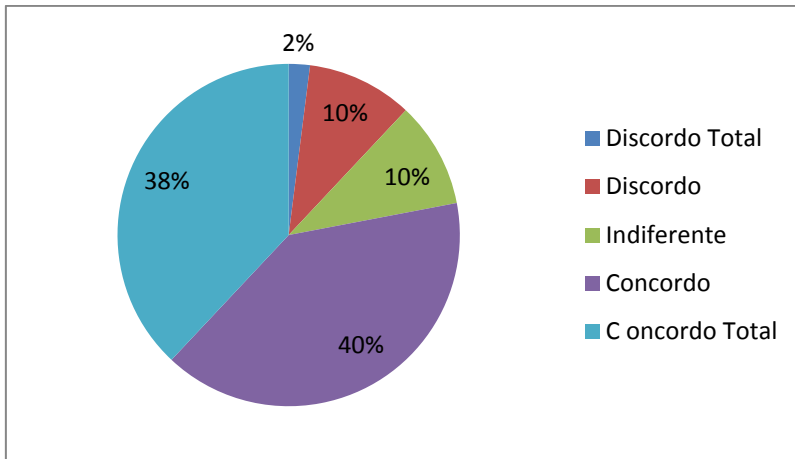
C) Indiferente: 10% servidores marcaram esta questão

D) Concordo: 40% servidores marcaram esta questão

E) Concordo totalmente: 38% servidores marcaram esta questão

Observa-se que na questão da cumplicidade, amizade e companheirismo na equipe de trabalho, os servidores estão satisfeitos. Então o problema que vem acumulando com os servidores públicos não é a questão de relacionamento com a equipe de trabalho.

Grafico 6: Sobre o bom relacionamento da equipe



Fonte: Autor - 2018

7) Estou satisfeito com minha remuneração?

A) Discordo totalmente: 48% servidores marcaram esta questão

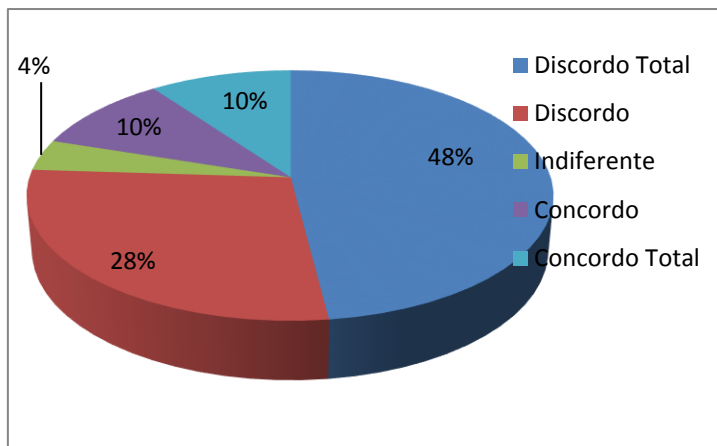
B) Discordo: 28% servidores marcaram esta questão

C) Indiferente: 4% servidores marcaram esta questão

D) Concordo: 10% servidores marcaram esta questão

E) Concordo totalmente: 10% servidores marcaram esta questão

Grafico 7: Satisfação da remuneração



Fonte: Autor - 2018

Constata-se que a maior revolta dos servidores públicos se dá na questão salarial, pois praticamente todos discordam da sua remuneração, ou seja, apesar de ser errado muitas vezes o servidor desconta a raiva que sente por não crescer profissionalmente, não ser reconhecido pelo trabalho executado nos usuários (pessoas que utilizam os meios públicos), influencia em um atendimento sem

qualidade, por questões internas, que se forem sanadas, há uma possibilidade do atendimento dos serviços públicos melhorar.

8) Considero bom relacionamento com a chefia:

A) Discordo totalmente: 6% servidores marcaram esta questão

B) Discordo: 12% servidores marcaram esta questão

C) Indiferente: Nenhum servidor marcou esta questão

D) Concordo: 54% servidores marcaram esta questão

E) Concordo totalmente: 28% servidores marcaram esta questão

Logo, conclui-se que o problema não é com o relacionamento com a chefia, pois a grande maioria tem um bom relacionamento com seu chefe. O problema maior que faz os servidores públicos serem estressados, desmotivados, angustiados é o fato de trabalhar e não ser valorizado, reconhecido, motivado, salário que gostaria de receber.

5. CONCLUSÃO

Ao concluir esta pesquisa sobre o nível de motivação dos servidores públicos no atendimento ao público, pude constatar que o fator pelo qual mais foi pautado, nesta pesquisa, trata-se de que, apesar dos servidores terem uma boa convivência com seus colegas de trabalho e chefia, sentem-se desmotivados pelo fato de ter o plano de cargos e carreiras apenas para os servidores de nível superior, já que para os de nível técnico e médio, este não foi implantado, e até mesmo os da classe privilegiada não estão satisfeitos com a sua remuneração. Outro fator que os mesmos questionaram foi de não ocorrerem reuniões, não podendo participar no que se refere à tomada de decisão no ambiente de trabalho, alegando ainda terem bastante responsabilidade no serviço executado.

Com a análise dos gráficos aqui apresentados, sobre a motivação dos servidores públicos, apresentou-se uma situação desfavorável na qualidade do serviço, haja visto que um servidor insatisfeito com determinada situação no trabalho, tende a ter uma postura inapropriada para com o público alvo, ao maior nível de stress, angústia e fatores negativos. Contudo, para que a Entidade Pública consiga reverter tal quadro, seria necessário estabelecer reuniões com todos os servidores, a fim de torna-los participativos e com suas opiniões valorizadas, independente da escolaridade, vínculo funcional, e tempo de serviço, podendo isto, minimizar as

consequências negativas por meio dos comportamentos dos funcionários públicos, ao não proporcionarem um atendimento de qualidade, bem como descarregando suas opressões no atendimento ao público. Uma boa opção seria também, promover cursos sobre ética e qualidade no atendimento, com o intuito de transformar essa visão pessimista que temos dos serviços públicos.

Nota-se que um dos fatores mais relevantes no resultado desta pesquisa é a má remuneração e a falta de crescimento profissional, gerando este clima organizacional desfavorável. O relacionamento com a chefia e colegas de setor apresenta-se positivo. No entanto, conclui-se que se houverem reuniões periódicas, a remuneração estiver de acordo com o nível de escolaridade, ou mesmo um valor que o servidor consiga por meritocracia, seriam obtidos resultados melhores, haja visto que muitos funcionários se encontram cansados, devido ao longo período de serviço prestado.

Portanto, a motivação está relacionada ao sentimento de satisfação, ou seja, o indivíduo sente-se motivado a continuar dando o seu melhor em determinada função, quando ele está completamente satisfeito com as condições de trabalho, sendo muito comum encontrarmos em órgãos públicos, pessoas insatisfeitas e desmotivadas, isso ocorre quando não são oferecidas as condições mínimas para um bom ambiente de trabalho. São exemplos de fatores motivacionais, reconhecimento profissional, valorização salarial, respeito mútuo entre outras.

A partir do que foi citado anteriormente, podemos concluir que a motivação dos servidores contribui para um melhor atendimento ao público vinculado. Vale ressaltar que um dos fatores fundamentais para aumentar a qualidade no serviço público se dá no nível de satisfação, motivação que os funcionários recebem.

Logo, entende-se que as pessoas são movidas por desejos, quando se almeja alcançar determinado objetivo, o indivíduo tende a se dedicar mais, sempre com o foco de alcançar suas metas. Esses, são como um combustível para manter-se motivado. O funcionário do setor público, anseia por crescimento profissional, tanto quanto os da iniciativa privada. É de suma importância, que existam planos de carreira estruturados para manter essa chama da realização profissional acesa em todos os colaboradores.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker . **Motivação nas Organizações**. 4. ed. Atlas, 1997.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC**, v. 4, n. 6, 2002. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ed-1/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.5.
- CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves; NEVES, Rodrigo de Oliveira. **O papel do líder nos tempos atuais**. 2009, p.1-18. Disponível em: <http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf>. Acesso em 01 de jun. 2018.
- DALEY, Denis M. Humanistic management and organizational success: the effect of job and work environmental characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness and job satisfaction. **Public Personnel Management**, v. 15, n. 2, 1986, p. 131-142.
- EREZ, M. A culture-based model of work motivation. In: EARLY, C.; EREZ, M. (Eds.). **New perspectives on international industrial/organizational psychology**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997. p. 193-242.
- EVANS, P. **Motivação**. Tradução de A. Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- FERRO, Marcos Vinicius Guilherme. **Um estudo sobre a motivação dos servidores da justiça federal de Fortaleza à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**. 2008. 72 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração Judiciária, Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <[https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/216/1/Monografia Marcus Vinicius Guilherme Ferro.pdf](https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/216/1/Monografia%20Marcus%20Vinicius%20Guilherme%20Ferro.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo; Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUSTAVO, Luiz. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades/5266/>>. Acesso em: 08 jun. 2018.

- LADEIRA, Wagner Junior; SONZA, Igor Bernardi and BERTE, Roberto Sarquis. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Rev. Adm. Pública**, vol.46, n.1, 2012, pp.71-91. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100005>>. Acesso em: 22 jun. 2018.
- LIMA, Letícia 1; PIRES, Denise Elvira 2; NOVATZKI, Elaine Cristina 2; MEDEIROS, Francine 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ean/v18n1/1414-8145-ean-18-01-0017.pdf>. Acesso em: 01 de jun. 2018.
- LIMA-COSTA, Maria Fernanda. BARRETO, Sandhi Maria. **Estudos epidemiológicos e envelhecimento**. Epidemiologia e Serviços de Saúde. Vol 12- Nº 4 – out/dez de 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASLOW, Abraham. 1970, **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, artigo gestão de pessoas e relações de trabalho.
- MASSUELA, Luana. 2015. Disponível em :<http://veja.abril.com.br/educacao/cinco-causas-de-desmotivacao-no-trabalho-e-como-o-chefe-pode-lidar-com-elas/>. Acesso em: 01 de jun. 2018.
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 07 jun. 2018.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.
- TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 4, p.33-54, out/dez. 2003. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2018.
- TING, Y. Analysis of job satisfaction of the federal white-collar work force: findings from the survey of federal employees. **American Review of Public Administration**, v. 26, n. 4, p. 439-456, 1996.

VIEIRA, C. B. et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2018.

ANEXOS

Questionário realizado com o gestor da secretaria de saúde do município de Barreira-CE

- 1) Você considera que existe um compartilhamento de ideias entre os gestores e equipe.

Resposta: Em partes, pois tratando-se de direção do hospital com os seus subordinados, sim. Entretanto, tratando-se de direção do hospital com a secretaria de saúde do município, da qual estamos subordinados, não. Entre os fatores que percebemos que atrapalham a otimização dos serviços de saúde prestados e geridos pela secretaria de saúde do município, podemos citar: falta de pessoal, falta de treinamento para os profissionais, falta de material, falta de espaço físico.

- 2) Você considera que o trabalho dos colaboradores é reconhecido por seus gestores?

Resposta: É muito relativo, pois, como envolve aspectos políticos, muitas vezes aquele profissional que executa seu trabalho de forma responsável, não é reconhecido, pois não tem tempo para participar dos eventos políticos. Enquanto outros que deixam de realizar suas funções para participar de tais eventos, “batendo palmas”, para as autoridades, são mais reconhecidos do que os primeiros citados.

- 3) Você considera que existe um bom relacionamento entre colaboradores e gestores?

Resposta: Sim. Pois muitas vezes, existe um faz de conta, “Faz de conta que trabalha”, e faz de conta que obedece, e o tempo vai passando.

- 4) Você considera que a instituição tem aspectos inovadores que estimulam a criatividade do colaborador?

Resposta: Não, pois os aspectos políticos muitas vezes sobrepõem os aspectos técnicos. Bom seria se a administração pública fosse vista e administrada como

uma empresa, onde os direitos e deveres de cada colaborador fossem bem definidos e cobrados.

- 5) Você considera que os colaboradores apresentam alta responsabilidade no trabalho.

Resposta: Não, tanto, que os serviços prestados pelos colaboradores são constantemente conhecidos como falhos, fazendo com que a população fique com uma enorme falta de qualidade no atendimento.

Questionário realizado com os colaboradores da área da saúde do município de Barreira- CE

- 1) Você sente que suas ideias de inovação e sugestões são ouvidas?
- 2) Sente-se reconhecido pelo trabalho que executa?
- 3) Tem responsabilidade com o trabalho que executa?
- 4) É chamado a participar das decisões de seu setor?
- 5) Tem se desenvolvido profissionalmente?
- 6) O relacionamento com as pessoas com quem trabalha pode ser considerado bom?
- 7) Está satisfeito com sua remuneração?
- 8) Considera um bom relacionamento com o gestor imediato do setor?