

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JESSYKA RAYANNE DOS SANTOS

**FATORES DE MOTIVAÇÃO: o caso dos profissionais da Unidade Mista de
Saúde Dr. Paulo Bernardino, em Natal.**

NATAL

2016

JESSYKA RAYANNE DOS SANTOS

FATORES DE MOTIVAÇÃO: o caso dos profissionais da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, em Natal.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Francenildo Dantas Rodrigues

NATAL

2016

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Santos, Jessyka Rayanne dos.

Fatores de motivação: o caso dos profissionais da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, em Natal / Jessyka Rayanne dos Santos. - Natal, 2016.

97f.: il.

Orientador: Prof. Me. Francenildo Dantas Rodrigues.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração pública – Monografia. 2. Fatores motivacionais – Monografia. 3. Profissionais da saúde – Monografia. 4. Área da saúde - Monografia. I. Rodrigues, Francenildo Dantas. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**FATORES DE MOTIVAÇÃO: o caso dos profissionais da Unidade Mista de
Saúde Dr. Paulo Bernardino, em Natal.**

Jessyka Rayanne dos Santos

(Autora)

Monografia julgada e aprovada, na data de 09/12/2016, para obtenção do título de Bacharel, no curso de Administração, da UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela Banca Examinadora composta dos seguintes membros:

Banca Examinadora

Francenildo Dantas Rodrigues M.Sc

Orientador - UFRN

Maria Teresa Pires Costa Dra.

Examinadora - UFRN

Marcos Fernando Machado de Medeiros Dr.

Examinador - UFRN

Dedico este trabalho a Sandra Maria da Silva, minha tia, que me criou e me amou como filha, e a todos que me ajudaram durante a minha caminhada desde o meu nascimento até o dia de hoje.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por tão grande amor com o que me amou, por meio do qual cuida de mim todos os dias.

Aos meus familiares pela preocupação, cuidado e amor que demonstram por mim, em especial a minha tia Sandra.

Ao meu noivo por todo o carinho, compreensão e cuidado que me dedica.

Ao meu orientador pelo apoio e disponibilidade de se doar para a construção deste trabalho.

Aos integrantes da Banca Examinadora pela disponibilidade e excelentes sugestões dadas, que contribuíram para a melhoria desta monografia.

A Secretaria Municipal de Saúde por compreender a importância do estudo para a sociedade e apoiá-lo através da concessão de sua autorização para pesquisa.

Aos funcionários da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino pela disponibilidade em se doar para que o objetivo deste estudo fosse alcançado. Meu agradecimento de coração.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar quais fatores motivavam ou desmotivam os profissionais da área da saúde e da área administrativa da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, no bairro do Pitimbu em Natal/RN, usando como base a teoria dos dois fatores de Herzberg. A partir das análises das respostas dos profissionais da unidade, verificou-se que os fatores que motivam os profissionais da unidade estudada são: o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e superiores, o reconhecimento no trabalho, a tranquilidade e liberdade de expressar suas opiniões, a profissão que exercem e a importância dela para a sociedade, enquanto que os fatores que desmotivam são: condições de trabalho, remuneração, benefícios, atividades realizadas pela administração para os funcionários, postura do superior, segurança física e financeira, oportunidade de crescimento e oportunidade de promoção. Apenas um fator não influencia na motivação: autonomia e responsabilidade no trabalho.

Palavras-chave: fatores motivacionais, área da saúde, profissionais da saúde.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções básicas das empresas segundo Fayol _____	23
Quadro 2 - Princípios Gerais da Administração segundo Fayol _____	25
Quadro 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg _____	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As seis funções básicas das empresas _____	23
Figura 2 - Funções da Administração e suas respectivas áreas _____	24
Figura 3 - Desdobramento da Abordagem Clássica _____	26
Figura 4 - O processo básico da motivação _____	31
Figura 5 - Hierarquia das Necessidades de Maslow _____	33
Figura 6 - O modelo de características do trabalho _____	39
Figura 7 - Modelo simplificado de expectativa _____	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Profissionais do Pronto-Socorro	52
Tabela 2 - Profissionais do ambulatório	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados	55
Gráfico 2 - Idade/Faixa etária dos entrevistados	56
Gráfico 3 - Faixa etária masculina.....	56
Gráfico 4 - Faixa etária feminina	57
Gráfico 5 - Estado Civil dos entrevistados.....	58
Gráfico 6 - Casados entre mulheres e homens	58
Gráfico 7 - Solteiros entre homens e mulheres	58
Gráfico 8 - Entrevistados que possuem filhos	59
Gráfico 9 - Funcionários com filhos	59
Gráfico 10 - Funcionários sem filhos	60
Gráfico 11 - Nível de Escolaridade dos entrevistados	60
Gráfico 12 - Nível de Escolaridade entre os homens	61
Gráfico 13 - Nível de Escolaridade entre as mulheres.....	62
Gráfico 14 - Faixa Salarial dos entrevistados	62
Gráfico 15 - Faixa Salarial dos homens.....	63
Gráfico 16 - Faixa Salarial das mulheres.....	63
Gráfico 17 - Tempo de serviço na esfera municipal.....	64
Gráfico 18 - Tempo de serviço na esfera municipal dos homens	65
Gráfico 19 - Tempo de serviço na esfera municipal das mulheres	65
Gráfico 20 - Tempo de serviço na UMS Dr. Paulo Bernardino	66
Gráfico 21 - Tempo de serviço dos homens na UMS Dr. Paulo Bernardino	66
Gráfico 22 - Tempo de serviço das mulheres na UMS Dr. Paulo Bernardino	67
Gráfico 23 - Setor de atuação na Unidade Mista Dr. Paulo Bernardino	67
Gráfico 24 - Setor de atuação na unidade dos homens.....	68
Gráfico 25 - Setor de atuação na unidade das mulheres.....	68
Gráfico 26 - Área de atuação na unidade	69
Gráfico 27 - Área de atuação na unidade entre os homens.....	69
Gráfico 28 - Área de atuação na unidade entre as mulheres.....	70
Gráfico 29 - Tipo de vínculo empregatício.....	71
Gráfico 30 - Vínculo empregatício dos homens.....	71
Gráfico 31 - Vínculo empregatício das mulheres.....	71
Gráfico 32 - Dedicção exclusiva à UMS Dr. Paulo Bernardino	72
Gráfico 33 - Dedicção exclusiva à unidade entre os homens	73
Gráfico 34 - Dedicção exclusiva à unidade entre as mulheres	73
Gráfico 35 - Jornada de trabalho dos participantes da pesquisa	74
Gráfico 36 - Jornada de trabalho praticada entre os homens	74
Gráfico 37 - Jornada de trabalho praticada entre as mulheres	75
Gráfico 38 - Análise da motivação pelo ambiente de trabalho.....	76
Gráfico 39 - Avaliação de influencia das condições de trabalho na motivação	77
Gráfico 40 - Avaliação da remuneração sobre a motivação	78
Gráfico 41 - Avaliação da influencia dos benefícios sobre a motivação	78
Gráfico 42 - Avaliação da influencia dos relacionamentos na motivação	79
Gráfico 43 - Avaliação da influencia das atividades da administração na motivação	80
Gráfico 44 - Avaliação da influencia da liderança na motivação	81
Gráfico 45 - Avaliação da influencia da segurança física na motivação	81
Gráfico 46 - Avaliação da influencia da segurança financeira na motivação	82
Gráfico 47 - Avaliação da influencia de elogios na motivação	83
Gráfico 48 - Avaliação da influencia do reconhecimento na motivação	84

Gráfico 49 - Avaliação da influencia das oportunidades de crescimento na motivação	84
Gráfico 50 - Avaliação da influencia da oportunidade de promoção na motivação ...	85
Gráfico 51 - Avaliação da influencia da autonomia e responsabilidade na motivação	86
Gráfico 52 - Avaliação da influencia da liberdade de opinião na motivação	87
Gráfico 53 - Avaliação da profissão.....	87
Gráfico 54 - Avaliação da influencia da importância da profissão para a sociedade na motivação	88

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivos Gerais	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EVOLUÇÃO DA FINALIDADE DO TRABALHO	18
2.2 ADVENTO FABRIL E MUDANÇAS NA FINALIDADE DA PRODUÇÃO	19
2.3 PRIMEIROS ESTUDOS CIENTÍFICOS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO	20
2.3.1 Abordagem Clássica da Administração	20
2.3.2 Abordagem Humanística da Administração	27
2.4 MOTIVAÇÃO	30
2.4.1 Teorias da Motivação	32
2.4.1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	44
2.5 A MOTIVAÇÃO NA SAÚDE PÚBLICA	47
3. METODOLOGIA	49
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	49
3.1.1 – Quanto à forma de abordagem	49
3.1.2 – Quanto ao objetivo	50
3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO	50
3.2.1 Local da pesquisa	50
3.2.2 Público da Pesquisa	52
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	53
3.4 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS	54
4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	55
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	55
4.1.1 Sexo	55
4.1.2 Idade dos entrevistados	55
4.1.3 Estado civil	57
4.1.4 Filhos	59
4.1.5 Escolaridade	60
4.1.6 Faixa salarial	62
4.1.7 Tempo de serviço no município	64
4.1.8 Tempo de serviço na UMS Dr. Paulo Bernardino	65
4.1.9 Setor de atuação na unidade	67
4.1.10 Área de atuação na unidade	69
4.1.11 Vínculo empregatício	70
4.1.12 Dedicção exclusiva à unidade	72
4.1.13 Jornada de trabalho	73

4.2 AVALIAÇÃO DOS FATORES INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS _____	75
4.2.1 Ambiente de trabalho _____	76
4.2.2 Condições da estrutura de trabalho _____	76
4.2.3 Remuneração _____	77
4.2.4 Benefícios _____	78
4.2.5 Relacionamento interpessoal _____	79
4.2.6 Atividades realizadas para os funcionários _____	80
4.2.7 Postura da liderança em relação ao profissional _____	80
4.2.8 Segurança física _____	81
4.2.9 Segurança financeira _____	82
4.2.10 Elogios recebidos no trabalho _____	82
4.2.11 Reconhecimento no trabalho _____	83
4.2.12 Oportunidade de crescimento _____	84
4.2.13 Oportunidade de ser promovido _____	85
4.2.14 Autonomia e Responsabilidade _____	86
4.2.15 Liberdade e tranquilidade em dar opiniões _____	86
4.2.16 Avaliação da profissão em si _____	87
4.2.17 Importância da profissão para a sociedade _____	88
4.3 ASPECTOS QUE MOTIVAM OU DESMOTIVAM _____	89
5. CONCLUSÃO _____	90
REFERÊNCIAS _____	91
APÊNDICE _____	93

1. INTRODUÇÃO

1.1 DEFINIÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A motivação aparece em todas as camadas da sociedade, em todas as profissões, em todos os níveis de escolaridade, em todas as raças, religiões, em todos os seres humanos. Algumas pessoas são motivadas por dinheiro, outras são motivadas pelo reconhecimento que recebem por algo bom que fizeram, e até por algo ruim, em alguns casos. Outras ainda são motivadas pela paixão que sentem por aquilo que fazem ou por alguma atividade que realizam. Logo, é possível concluir que a motivação está intimamente ligada ao ser humano e suas percepções pessoais sobre o ambiente que o rodeia, além de constituir fator de extrema importância para o alcance de metas e objetivos.

Entendendo que as consequências da motivação beneficiam não só aquele que experimenta deste sentimento, mas também os que o rodeiam, os gestores e as organizações se aplicaram a estudar o que motiva/desmotiva o ser humano em seu trabalho com a finalidade de conseguir extrair o máximo de produtividade dele. Buscando alcançar este objetivo, diversos estudiosos aplicaram-se a estudar os trabalhadores e seus comportamentos no trabalho, com o intuito de conseguir compreendê-los e assim alinhar seus interesses aos da organização.

Muitas das teorias motivacionais criadas tiveram por foco trabalhador de indústrias e empresas privadas, principalmente pelo fato de, à época das pesquisas, não existir ainda os conceitos de serviço público, nem muito menos servidor público. Entretanto, com o passar dos anos e com a evolução do trabalho, os funcionários do Estado também passaram a ser considerados trabalhadores formais.

Embora os funcionários públicos exerçam seu cargo em uma modalidade diferente de contratação, não podem ser esquecidos e trazem consigo os mesmos desejos e necessidades que qualquer outro trabalhador de organização privada. Partindo deste entendimento, optou-se nesta pesquisa pelo estudo da motivação aplicada ao ramo do serviço público, com enfoque nos profissionais do serviço público de saúde.

No Brasil, o serviço público de saúde é estruturado e organizado de forma descentralizada, dando a todos os entes federados a responsabilidade pela manutenção dos serviços de saúde na região de sua competência, e é chamado de SUS – Sistema Único de Saúde. O SUS é um sistema nacional de saúde que visa prestar atendimento médico assistencial a todos os cidadãos brasileiros, independente de sua condição social, cor, raça ou sexo. Ele é financiado na sua totalidade por recursos públicos oriundos dos impostos pagos pelos trabalhadores brasileiros. A forma de ingresso para trabalhar em algum órgão vinculado ao SUS é por meio de concurso público para cargo efetivo ou temporário, os quais serão regidos por leis trabalhistas próprias.

Para compreender as necessidades dos funcionários de qualquer organização tornar-se fator primordial que a mesma possua políticas de RH eficientes. Segundo o Ministério da Saúde (2003) as políticas de recursos humanos são vistas como aspectos prioritários, capazes de promover um sistema de saúde democrático, equitativo e eficiente, mas que precisam ser vistas não apenas como mecanismos que promovem distribuição de pessoal e sua vinculação a organização, mas sim como um meio de mobilizar os profissionais a aderirem os objetivos propostos pelo Sistema Único de Saúde quanto a prestação de serviços públicos eficientes. Dentro dessa perspectiva, na política de RH no sistema público de saúde as escolhas realizadas pelos gestores devem ser orientadas para a consecução do interesse público. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2003). Logo, a população que utiliza os serviços de saúde seriam os principais alvos dos resultados dessas políticas, tornando-se assim clientes desse serviço.

O conceito do Endomarketing nos instiga a ampliar a visão de que os clientes não são apenas aqueles que usufruem diretamente dos serviços oferecidos por uma organização, mas sim todos os integrantes envolvidos no processo de fabricação do serviço que são beneficiados por ele de alguma forma. Logo, o Endomarketing estabelece a ideia de que os funcionários e colaboradores também devem ser alvos das políticas e ações da instituição, tendo em vista que também são clientes da mesma. Logo, a partir dessa discussão, pode-se chegar à conclusão que os servidores e funcionários públicos também devem ser beneficiados pelas políticas de RH pelo fato de fazerem parte do público alvo destes por também integrarem a sociedade e possuírem os mesmos interesses.

Para que essas políticas beneficiem eficazmente os profissionais integrantes do sistema de saúde, conhecer os aspectos que promovem ou não a motivação destes representa fator de extrema importância, pois servirão de norte para a construção de políticas de RH adequadas às necessidades de cada um deles.

O conceito de motivação segundo Xavier (2006) revela que a motivação nada mais é que ter motivos para realizar algo e ser impulsionado por eles. Logo, conhecer os fatores que geram motivos ou não para a ação do profissional do setor público de saúde permitirá uma melhor visualização dos problemas, dando a possibilidade de construir resoluções mais eficientes para estes.

Assim, o foco desta pesquisa é conhecer quais fatores motivam/desmotivam para os funcionários de uma unidade de saúde, em Natal/RN a partir da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino no Bairro Pitimbu.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Gerais

Assim, esta pesquisa tem por objetivo geral identificar os fatores motivacionais para profissionais da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, a partir do modelo de dois fatores proposto por Herzberg.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Descrever o perfil dos funcionários da unidade de saúde estudada;
- Avaliar os fatores intrínsecos e extrínsecos, a fim de conhecer os fatores higiênicos e os fatores motivacionais;
- Identificar os fatores que motivam ou desmotivam os profissionais.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da motivação dos funcionários nas diversas organizações pelo mundo tem propiciado o avanço na criação de ações que consigam satisfazer suas necessidades e, partir daí, motivá-los.

A importância de se conhecer aspectos que motivam alguém também se aplica ao cenário do serviço público, criando a possibilidade de se construir novas práticas gerenciais, nos órgãos públicos da saúde, que priorizem também os integrantes da sua equipe de trabalho.

O interesse no tema surgiu a partir de questionamentos pessoais realizados pela autora sobre a importância da motivação e como ela se apresenta no serviço público.

Esta pesquisa possui grande relevância para a sociedade pelo fato de dar a oportunidade aos funcionários públicos de expressarem suas opiniões, permitindo diagnosticar possíveis falhas no serviço público que causam a desmotivação dos servidores, os quais sustentam praticamente sozinhos o sistema de saúde do Brasil.

Os resultados desta pesquisa servirão de base não só os gestores da Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, mas também para os gestores de todo o sistema de saúde da grande Natal.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa divide-se basicamente em cinco etapas: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia da Pesquisa, Apresentação e análise dos resultados e a Conclusão.

Na introdução expõe-se o problema a ser estudado e seu contexto na sociedade, os objetivos que pretendem ser alcançada com a pesquisa, a justificativa para a realização do trabalho e a estrutura através da qual o trabalho se apresentará.

Na segunda etapa, no Referencial Teórico, serão elencados todos os conceitos que trouxeram embasamento teórico para a pesquisa e para a construção do objeto de coleta de dados.

A terceira etapa, constituída da Metodologia, trará todos os caminhos e métodos utilizados, bem como local e público escolhido, para que a pesquisa atingisse seu objetivo.

A quarta etapa, Apresentação e análise de resultados, traz a parte principal de toda a pesquisa, pois conterà todas as opiniões dos profissionais e suas percepções sobre os que os motiva, desmotiva ou não influencia em sua motivação.

A última etapa trará as Conclusões sobre os resultados da pesquisa e sugestões sobre novos estudos que podem ser realizados baseados no tema e no público utilizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse espaço é destinado à exposição das teorias e pensamentos que estruturaram a forma de administrar pessoas e que inspiraram as ideias e discussões sobre o tema da motivação no trabalho.

2.1 EVOLUÇÃO DA FINALIDADE DO TRABALHO

Desde o início da existência o homem desempenha alguma atividade, ou trabalho. Nas primeiras civilizações, o trabalho era visto apenas como uma ação necessária para que o povo pudesse sobreviver. A caça, a pesca, o plantio, entre outras, possuíam o objetivo de gerar os meios de subsistência do homem.

Braick e Mota (2007) falam que as atividades fundamentais executadas pelas famílias, nas aldeias das civilizações antigas, era o cultivo de plantações de trigo e cevada, os quais serviam de alimento para o povo, e a criação de cabras, porcos e bovinos. Além disso, a divisão de trabalho em épocas antigas era quase inexistente, existindo apenas distinção entre atividades masculinas e atividades femininas. Nestas aldeias, todos executavam igualmente as tarefas.

A medida que esses povoados cresceram e urbanizaram-se, o grau de complexidade de suas atividades também aumentou.

A divisão do trabalho ampliou-se gradativamente: por exemplo, uma pessoa com habilidade para fazer cerâmica podia trocar seus potes por alimentos e, assim, empregar a maior parte do seu dia produzindo cerâmica. Isso, aos poucos, aconteceu com outros tipos de trabalho, e foram-se constituindo funções específicas – como as de tecelão, de sacerdote, e, mais tarde, de metalúrgico (COTRIM, 2005, p.30).

Com a mudança no tamanho das aldeias e aumento da população, a produção de itens, que corriqueiramente acontecia de forma limitada, precisou ajustar-se ao novo cenário. As fabricações, que antes eram realizadas em pequenas quantidades, começaram a acontecer em grande escala a fim de suprir as necessidades de consumo da população. Entretanto, o aumento das produções acabou gerando mercadorias em excesso que não conseguiriam ser consumidas por seus próprios fabricantes. Então, as famílias passaram a comercializar esse excedente e obter lucro com isso. Na medida em que essa comercialização tornou-se comum, a terra, os frutos das colheitas, e, inclusive, o trabalho dos camponeses passaram a ser vistos como mercadorias (BRAICK E MOTA, 2007).

Na Europa, as mudanças econômicas e sociais evidenciaram-se mais fortemente. A desorganização política e mercantil vivenciada no período de declínio de Roma levou os nobres ao poder tornando-os donos das terras nas quais residiam. Os camponeses, por sua vez, passaram a enxergar estes nobres como seus senhores, devendo-lhe, portanto, obediência. A essa dinâmica de relacionamento entre camponeses e nobres deu-se o nome de Feudo (BRAICK E MOTA, 2007):

Um sistema de organização econômica, social e política baseado nos vínculos de homem a homem, no qual uma classe de guerreiros especializados – os senhores -, subordinados uns aos outros por uma hierarquia de vínculos de dependência, domina uma massa campesina que explora a terra e lhe fornece com que viver (LE GOFF, 1980 apud BRAICK E MOTA, 2007, p. 109)

Nesse período a visão de trabalho como ato de servidão consolidou-se fortemente. A divisão do trabalho também foi aumentando gradativamente conforme surgiam novas tecnologias de fabricação e novas necessidades da população.

2.2 ADVENTO FABRIL E MUDANÇAS NA FINALIDADE DA PRODUÇÃO

Durante a Revolução Industrial, o crescimento das indústrias e o surgimento de mão de obra proletarizada modificou toda a dinâmica de produção e comercialização. Com o surgimento do trabalho mecanizado, a produção passou a ser controlada pelos donos das indústrias – os líderes das famílias que alcançaram sucesso financeiro comercializando os excedentes de suas produções familiares - e o empregado não tinha mais controle sobre aquilo que produzia. Antes da revolução, o trabalho era predominantemente artesanal e manual, cada um vendia aquilo que produzia, e toda a dinâmica de produção estava baseada na agropecuária. Com o advento fabril, diversas famílias migraram para as regiões metropolitanas em busca de emprego. Esse êxodo transformou profundamente a vida das pessoas e das cidades, causando o crescimento desorganizado de ambos.

A Revolução Industrial causou “o crescimento acelerado e desorganizado” (CHIAVENATO, 1997, p. 53) das indústrias, devido à alta demanda de produção ocasionada pelo crescimento desacelerado da população. Este fenômeno acabou forçando os donos das indústrias a repensar os processos e etapas de fabricação com propósito de aumentar a produção e cobrir a alta demanda, melhorar a

eficiência das operações, bem como aumentar os lucros. Essa eficiência também traria competitividade frente à concorrência, que crescia cada dia mais. A busca agora dos grandes empresários da época não era apenas pela venda de excedentes que eram produzidos, mas também pela qualidade da produção e pelo aumento da lucratividade.

Na tentativa de organizar estas empresas e aumentar a produtividade, diversos estudiosos trouxeram ideias que modificavam a estrutura da empresa, a forma de produção e o traziam novas visões sobre o trabalho dos funcionários.

2.3 PRIMEIROS ESTUDOS CIENTÍFICOS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

Os primeiros estudos surgiram com engenheiros que se propuseram a aplicar os métodos da ciência na administração, a fim de solucionar os problemas de baixa produtividade e desperdício.

2.3.1 Abordagem Clássica da Administração

Dentre estes estudos destaca-se o de Frederick Winslow Taylor, na metade de século XIX. Taylor trouxe aos gestores dos Estados Unidos os pensamentos e métodos da Escola da Administração Científica, partindo do pressuposto que a administração deveria ser vista como ciência e tratada como tal.

Segundo Taylor (1915, apud RAMOS, 1990) a administração tem a função de assegurar o máximo de prosperidade, tanto para o empresário quanto para o funcionário, a qual se evidenciaria através do aumento dos lucros, para o empregador, e do aumento de salários, para o empregado. A ideia de beneficiar ambos os lados parte do entendimento de que os objetivos buscados por eles são comuns e interdependentes. Partindo deste pressuposto, surge um questionamento: como essa prosperidade seria alcançada? Taylor afirma que isso seria possível através da alta produtividade e da eficiência. Quanto maior fosse a eficiência do trabalho e o rendimento obtido pelo trabalhador, maior seria sua “prosperidade”, bem como a de seu patrão. Uma vez que se o homem produzisse da forma mais eficiente, gastando menos e produzindo mais, melhor seria seu rendimento para a empresa e maiores ganhos ele, e seu patrão, alcançariam. O nível máximo de prosperidade, para Taylor, somente poderia ser alcançando se a produção também atingisse seu ápice, simultaneamente.

É perceptível que Taylor compreendia perfeitamente que os resultados primeiramente deveriam ser alcançados na base da empresa: o chão de fábrica. Por esse motivo, seus estudos iniciaram-se pelos operários. Taylor dedicou-se minuciosamente aos estudos das tarefas de cada funcionário “decompondo os seus movimentos e processos de trabalho, aperfeiçoando-os e racionalizando-os gradativamente” (CHIAVENATO, 1997, p.59).

Durante suas primeiras pesquisas Taylor identificou um dos pontos visto como causador da ineficiência da produção: que os funcionários, embora realizando a mesma tarefa, levavam tempos diferentes para executá-lo, partindo de causas adversas. Uma delas, por exemplo, seria a necessidade de fazer “cera” no trabalho com medo de que o homem, juntamente com a máquina, produzisse demais extinguindo a necessidade de contratação ou de manutenção dos empregados na empresa, aumentando o desemprego (TAYLOR, 1915 apud RAMOS, 1990). Além do medo da demissão, Taylor também identificou que:

O operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. Conclui que se o operário diligente e predisposto à produtividade percebe que no final obtém a mesma remuneração que o seu colega menos interessado e menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. (CHIAVENATO, 1997, p. 59)

Esses aspectos geravam desperdícios e irregularidades, e como consequência baixa produção e baixa eficiência.

Dentre as conclusões, Taylor identificou que:

- (1) O objetivo de uma boa administração é pagar salários altos e ter baixos custos unitários de produção
 - (2) para realizar esse objetivo a administração deve aplicar métodos científicos e experimentos, a fim de estabelecer princípios e processos padronizados nas fábricas;
 - (3) os empregados devem ser supridos em seus postos com todo o material e as condições adequadas para que as normas possam ser cumpridas;
 - (4) os empregados devem ser treinados para aperfeiçoar suas aptidões e habilidades a fim de que a produção sejam realizada adequadamente;
 - (5) a cordialidade e cooperação devem ser cultivadas dentro da empresa.
- (CHIAVENATO, 1997, p. 59 e 60)

Em um segundo período de seus estudos, Taylor, em 1911, lançou seu livro *Princípios de Administração Científica*. Neste, ele descreveu três grandes males que afetavam as indústrias da época, e barravam a eficiência produtiva: vadiagem sistemática dos funcionários, Gerentes que não conhecem as rotinas de trabalho e falta de uniformidade nas técnicas ou métodos do trabalho (CHIAVENATO, 1997).

Taylor (1915 apud RAMOS, 1990) diz que o principal objetivo da empresa deve ser o de formar e aperfeiçoar as pessoas da organização, levando-as a executar com maior rapidez, e maior eficiência, qualquer tipo de atividade exigida pelo seu trabalho, levando em consideração suas habilidades naturais.

A partir de todo o conhecimento adquirido através das análises dos operários e de seu trabalho, bem como do ambiente da empresa e de seus processos, Taylor conclui sua criação estabelecendo os elementos para aplicação da Administração Científica, proposta por ele mesmo, para aumentar a produtividade e eficiência da organização:

- a) Estudo de tempo e padrões de produção;
 - b) Supervisão funcional;
 - c) Padronização de ferramentas e instrumentos;
 - d) Planejamento de tarefas e cargos;
 - e) Princípio da exceção;
 - f) Utilização da régua de cálculo e de instrumentos para economizar tempo;
 - g) Fichas de instruções de serviço;
 - h) Prêmios de produção pela execução eficiente de tarefas
 - i) Definição de rotina de trabalho.
- (CHIAVENATO, 1997, p.62)

Enquanto os ensinamentos e pensamentos de Taylor enfatizavam a tarefa que o operário realizava, a Teoria Clássica, criada por Henry Fayol, que se disseminou pela Europa, focava na estrutura que a organização deveria adotar para se tornar eficiente em seus processos. Embora os enfoques fossem diferentes, a essência era a mesma: com planejamento científico e métodos adequados a eficiência viria como consequência. Esta conformidade de pensamento caracteriza os dois estudiosos como integrantes do período conhecido como Abordagem Clássica da Administração (CHIAVENATO, 1997).

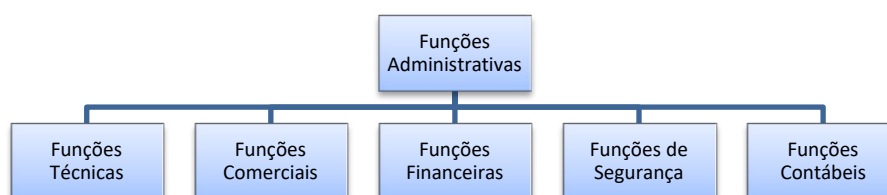
Segundo Chiavenato (1997, p.101) Fayol, em sua obra, apresentou seis funções básicas, ou grupos, que toda empresa deveria ter. Segue abaixo tabela com as funções e seus respectivos enfoques:

Quadro 1 - Funções básicas das empresas segundo Fayol

FUNÇÃO	ATRIBUIÇÃO
Técnicas	Produção de Bens e serviços
Comerciais	Compra, venda e troca de bens
Financeiras	Procura e gerenciamento de capitais
Segurança	Proteção e preservação do patrimônio da empresa
Contábeis	Registros financeiros e relatórios em geral
Administrativa	Coordenar e comandam todas as funções citadas acima.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.101)

Entretanto, segundo Fayol, as cinco primeiras funções estariam sobre o comando da 6ª (sexta) função, criando uma estrutura neste formato:

Figura 1 - As seis funções básicas das empresas

Fonte: Chiavenato (1997, p.102)

É importante salientar que hoje essas funções passaram a ser conhecidas como áreas da administração (CHIAVENATO, 1997, p.102):

Figura 2 - Funções da Administração e suas respectivas áreas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.102)

Maximiano (2003, *apud* CARVALHO, 2008, p.29) diz que Fayol também definiu que o ato de administrar ou gerenciar passa por cinco atos/funções administrativas, as quais devem seguir uma ordem lógica partindo do pressuposto que o administrador tem a responsabilidade de estabelecer metas para os funcionários e para a empresa, definir regras que devem ser seguidas rigorosamente pelos colaboradores e atribuir tarefas, ou responsabilidade, aos integrantes da organização. A partir dessa conceituação, surgiram as funções de Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar inerentes a função de gerente, administrador ou líder.

A corrente da Teoria Clássica, criada por Fayol, tinha como objetivo aumentar a eficiência da organização por meio de uma disposição dos departamentos dentro da empresa e da sua interligação e relação dentro dela. As ações deveriam ser constituídas numa orientação vertical de cima para baixo (da direção para a execução) e da organização completa para suas partes (departamentos), enfatizando a visão departamentalista. A partir disto, a empresa poderia ter suas tarefas e ações melhor divididas sob o comando de um chefe (CHIAVENATO, 2000).

Fayol concentrou-se em estabelecer uma estrutura hierárquica que permitisse ao gestor gerenciar as partes da empresa com mais eficiência, entendendo que as

funções administrativas não se concentram apenas no topo da organização, mas distribui-se por todos os níveis de comando da empresa proporcionalmente (CHIAVENATO, 1997).

Assim como Taylor, Fayol também criou princípios gerais para a administração (CARVALHO, 2008, p.29,30):

Quadro 2 - Princípios Gerais da Administração segundo Fayol

1	Divisão do trabalho – especialização das tarefas e das pessoas para aumento da eficiência
2	Autoridade e Responsabilidade – autoridade é direito de dar ordens e o poder de esperar obediência e responsabilidade é a contrapartida, devendo haver equilíbrio.
3	Disciplina – estabelecimento das normas de conduta e de trabalho (obediência, comportamento e respeito).
4	Unidade de comando – cada funcionário recebendo ordens de um superior apenas. Princípio de autoridade única.
5	Unidade de direção – controle único com objetivo de aplicação de um mesmo plano para um grupo de atividades de mesmo objetivo.
6	Prevalência de interesses gerais – os interesses gerais devem prevalecer aos interesses individuais.
7	Remuneração – deve ser eficiente para garantir a satisfação dos funcionários e para a organização em termos de retribuição.
8	Centralização – as atividades cruciais da organização e a autoridade para a sua adoção devem ser centralizadas.
9	Hierarquia (cadeia escolar) – prioridade para a estrutura hierárquica (escalão mais alto ao mais baixo).
10	Ordem – mantida a organização, preservar cada pessoa e objeto em seu lugar.
11	Equidade – tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo o rigor, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa.

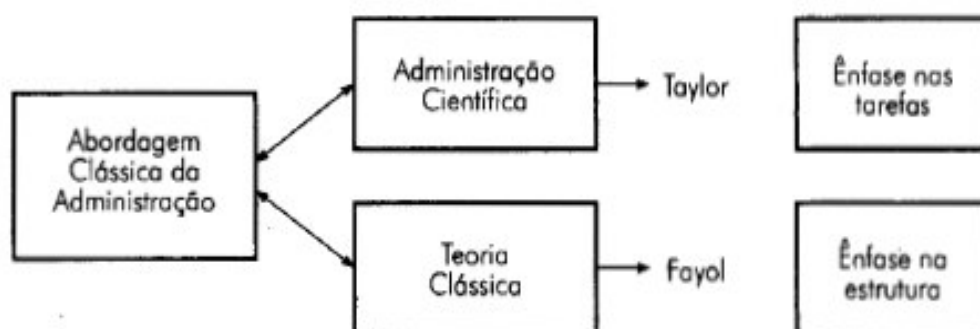
12	Estabilidade dos funcionários – a rotatividade excessiva é prejudicial para a eficiência da organização e tem consequências negativas sobre o desempenho dos trabalhadores.
13	Iniciativa – capacidade de estabelecer um plano e assegurar seu cumprimento e seu sucesso.
14	Espírito de equipe – trabalho conjunto facilitado pela união entre equipes, gerando consciência de classes e defesa de seus propósitos.

Fonte: Adaptado de Carvalho (2008, p. 29,30)

A Teoria Clássica tinha por essência a preocupação com a estrutura e a forma da organização (CHIAVENATO, 1997).

Essas duas teorias, Administração Científica com Taylor e Teoria Clássica da Administração com Fayol, são desdobramentos do período inicial do estudo da administração como ciência, conhecido como Abordagem Clássica da Administração.

Figura 3 - Desdobramento da Abordagem Clássica



Fonte: Chiavenato (2000, p.46)

Embora tenham estabelecido as bases para a administração moderna, estas teorias sofreram diversas críticas. Alguns estudiosos da época diziam que a Abordagem Clássica trazia consigo limitações, como, por exemplo, a de que a organização, neste período, era vista como um sistema fechado e era vislumbrada de forma incompleta e a de que as estruturas criadas por Fayol eram muito simples e não descreviam a realidade da empresa (CHIAVENATO, 1997).

A principal crítica às ideias de Taylor e Fayol, ou a abordagem trazida pelas teorias clássica, era de mecanização do homem. Nos primeiros períodos da administração o operário era visto como uma mera “peça” na produção. Sua função era apenas a de obedecer às regras, produzir o máximo que pudesse e seguir rigorosamente todos os tempos e movimentos estabelecidos. Não existia uma preocupação com o bem estar do operário nem com sua satisfação pessoal.

2.3.2 Abordagem Humanística da Administração

Partindo dessas críticas, surgiu um novo entendimento de gestão focado agora não mais em tarefas e estruturas organizacionais, mas nas pessoas que trabalham ou colaboram na organização: a Abordagem Humanística. Com essa nova visão administrativa as prioridades mudaram, deixando um pouco de lado os aspectos formais, dando lugar a preocupação com o homem e seus grupos de relacionamento, voltando-se aos estudos dos aspectos psicológicos e sociais do indivíduo (CHIAVENATO, 1997).

A partir de então surge a Teoria das Relações Humanas, que também pode ser chamada de Escola Humanística da Administração, surgiu nos Estados Unidos a partir de estudos realizados por Elton Mayo e seus companheiros, objetivando entender o comportamento dos funcionários a partir de seus interesses pessoais. Em 1923, Mayo iniciou uma pesquisa em uma indústria têxtil da Filadélfia. Esta empresa possuía altos índices de rotatividade e vários problemas na produção. Tentando minimizar os problemas, Mayo permitiu que houvesse intervalo para descanso, deixando que os próprios funcionários decidissem quando deveriam desligar as máquinas. Além disso, ele ainda contratou uma enfermeira que daria assistência médica aos operários. Essa atitude gerou ótimos resultados para a fábrica: os funcionários tornaram-se mais unidos, a produção aumentou e a rotatividade caiu (CHIAVENATO, 1997).

A experiência de Elton Mayo trouxe apenas parte daquilo que a Teoria das Relações Humanas pretendia mostrar, que a eficiência do funcionário não dependia apenas de métodos e formas rigorosamente estabelecidos, mas também das condições as quais os funcionários eram submetidos e de seus anseios pessoais.

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas, dos Estados Unidos, realizou uma experiência, que se tornou a mais famosa para a Teoria das Relações Humanas, na fábrica Western Electric Company, localizada no bairro de Hawthorne,

em Chicago. A pesquisa, que foi coordenada por Mayo, tinha o objetivo de entender “a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos funcionários” (CHIAVENATO, 1997, p.134), usando como medidor a produção, mas foi estendida também para “o estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotatividade do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados” (CHIAVENATO, 1997, p. 134).

Segundo Chiavenato (1997) a experiência de Hawthorne foi dividida em quatro fases. Segue abaixo a descrição das fases, o método de estudo e as descobertas trazidas pelas análises:

❖ **1ª FASE:**

Método de Estudo → O método utilizado foi o de observação, a partir de dois grupos de operários: O Grupo de Controle e o Grupo de Observação. O Grupo de Controle trabalhou, durante todo o período da pesquisa, com a intensidade de luz constante. Já o Grupo de Observação trabalhou com variação na intensidade da luz do ambiente.

Descobertas → Descobriu-se que os funcionários trabalhavam de acordo com suas suposições pessoais acerca das condições as quais eram submetidos, não existindo relação entre as variáveis estudada: desempenho e intensidade de luz. Reconheceu-se a existência do fator psicológico e que o mesmo influenciava sua produção.

❖ **2ª FASE – Sala de Experiência de Montagem de Réles:**

Método de Estudo → Utilizando o mesmo método de observação da fase anterior, o estudo foi realizado agora com moças, em grupos distintos, que ficariam expostas ou não, no Grupo de Observação e no Grupo de Controle respectivamente, às mudanças nas condições de trabalho.

Descobertas → Após 12 períodos de estudos, modificando condições do trabalho como período de descanso, lanche, carga horária, etc, observou-se que determinado aspecto influenciava na produção da equipe sem relacionar-se com as modificações físicas realizadas. Após entrevistas com as moças, conclui-se que as relações construídas dentro do grupo haviam gerado satisfação as operárias, e isso levou-as a serem mais produtivas.

❖ **3ª FASE – Programa de Entrevistas:**

Método de Estudo → o método utilizado nesta fase foi o de entrevista, frente a frente, com os funcionários da empresa estudada: *Western Electric Company*.

Descobertas → Após a descoberta de que as relações internas afetaram a produção das moças operárias, os pesquisadores decidiram voltar-se ao estudo das relações humanas no ambiente do trabalho, através do *Programa de Entrevistas*, em 1928. Esse projeto revelou que dentro da empresa existia um *grupo informal*, ou *organização informal*, criada pelos próprios funcionários a fim de que esta os protegesse dos abusos da própria empresa.

❖ **4ª FASE:**

Método de Estudo → Esta última fase retornou aos dois primeiros métodos utilizados: a Observação. Um *Grupo Experimental* com 20 operários, sendo nove operadores, nove soldadores e dois inspetores, foi acompanhado durante um período a fim de tentar entender o fenômeno do grupo informal.

Descoberta → Tentando entender o fenômeno evidenciado pela 3ª fase, a 4ª fase foi implementada com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre este grupo informal descoberto. Através de entrevistas esporádicas, o observador constatou que quando os funcionários atingiam o nível de produção que julgavam ser a sua, reduziam o ritmo da produção. Logo, todo o grupo tornou-se solidário quanto as atitudes que deveriam ser tomadas na produção, e aqueles que não cumpriam o “acordo” estabelecido eram tidos como traidores.

Os estudos realizados pela Escola Humanística da Administração, a qual se formou através do surgimento da Teoria das Relações Humanas, modificou profundamente a forma de entender os funcionários bem como colocou em cheque muitos dos princípios levantados pelas teorias da Escola Clássica da Administração, questionando a eficácia de seus métodos.

Até antes do surgimento da Teoria das Relações Humanas, os administradores acreditavam que os funcionários eram influenciados pelos fatores externos, como salários, condições do local de trabalho, folgas e etc. Entretanto, a partir dos estudos humanísticos foi possível identificar a existência de um fator que não podia ser controlado e que influenciava profundamente as ações e atitudes tomadas pelos funcionários, modificando seu desempenho no trabalho: a motivação.

Durante a Escola Clássica da Administração, acreditava-se que o fator salarial era o principal gerador de motivação para os funcionários. Entretanto, as experiências da Escola Humanística revelaram a existência de outros fatores, os quais não podiam ser controlados pelos gestores por partirem dos julgamentos dos funcionários sobre o ambiente e sobre suas relações.

2.4 MOTIVAÇÃO

A motivação é um assunto extremamente curioso, e relevante. Entender o que promove nas pessoas comportamento diferente em relação a algum aspecto é interessantíssimo e gera o desejo de construir teorias e explicações sobre o assunto. Entretanto, antes de conhecermos as teorias que procuram explicar a origem da motivação no ser humano, ou aquilo que o motiva, devemos primeiro conceitua-la.

A palavra Motivação tem sua origem etimológica no latim, na palavra *motivus* que significa mover. Logo, possui o significado de tudo aquilo que move, ou que pode fazer mover, tudo aquilo que causa algo bem com o fim ou a razão de algo. A partir dessa conceituação inicial é possível deduzir que a teoria motivacional é uma teoria da ação (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Robbins (2009) conceitua a motivação como uma disposição a realizar alguma coisa, a qual é impulsionada pelo desejo de satisfazer uma necessidade pessoal do indivíduo. Segundo Hersey e Blanchard (1986) a intensidade dessas necessidades influencia diretamente no desejo do indivíduo de realizar alguma coisa, concluindo que quanto maior for o desejo de saciar a necessidade dominante, maior seria a motivação, ou vontade, de alcançar o objetivo que o satisfizesse. Vergara (apud FIORELLI, 2009, p.104) converge com estas ideias afirmando que a motivação é uma força, uma energia, que se origina das necessidades interiores e que nos impulsiona na direção de alguma coisa.

Analisando os conceitos apresentados, é perceptível a concordância entre os autores de que a motivação origina-se da carência do indivíduo em alguma de suas necessidades. Mas, o que é necessidade? Robbins (2009) explica que a necessidade é uma carência física ou psicológica que torna determinado objetivo atraente ao indivíduo. Logo, se ele possui carência de relacionamentos, por exemplo, o objetivo de construir novas amizades se tornará atraente para ele. Podemos concordar aqui que a satisfação dessa necessidade se tornará uma meta para o indivíduo.

Seguindo ainda esse entendimento de necessidade como impulsionador da motivação, Hersey e Blanchard (1986) dizem que o comportamento humano é orientado pelo desejo de alcançar algum objetivo ou alguma meta. Esse objetivo pode originar-se do nosso subconsciente ou não. Eles estão, em sua maioria, no ambiente externo a pessoa e são perseguidos por motivos que nascem dentro do

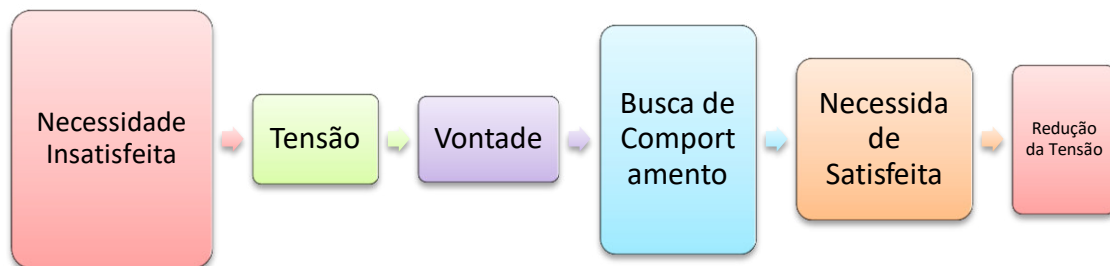
indivíduo. Os motivos, por sua vez, representam o porquê de determinado comportamento.

Robbins et al.(2010) entende que a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo/meta. Logo, sua definição abrange a ideia de que a intensidade sobre o desejo de realizar alguma ação faz parte do processo motivacional.

Robbins (2009) ainda faz uma explanação de como esse processo motivacional se dá. O ciclo inicia-se com a necessidade que ainda não foi satisfeita. Essa carência gera uma tensão no indivíduo, o que acaba por estimular a vontade de satisfazê-la. A partir da vontade, o indivíduo buscará diversas ações e comportamentos que consigam leva-lo a satisfazer sua necessidade. Alcançando esse objetivo, a tensão no indivíduo é reduzida.

A ilustração abaixo permite uma melhor visualização do processo de motivação:

Figura 4 - O processo básico da motivação



Fonte: Robbins (2009, p.48)

Segundo Pereira (2004), quando o objetivo não é alcançado o indivíduo fica frustrado, o que influencia negativamente em seu comportamento.

Com a descoberta da motivação como fator influenciador do comportamento humano, os cientistas administrativos começaram a aprofundar seus estudos a fim de identificar quais fatores eram fundamentais no desenvolvimento do processo motivacional.

Nessa linha de raciocínio, Newstrom (2008, p.99) ressalta que o estudo da motivação “exige a descoberta e o entendimento das necessidades e desejos dos funcionários, uma vez que ela se origina no interior do indivíduo”.

2.4.1 Teorias da Motivação

A partir dessa ideia de necessidades e desejos como aspectos influenciadores para a motivação, diversas teorias surgiram com o intuito de explicar os fatores que impulsionam o comportamento humano motivado.

Em 1950 surgiram as primeiras teorias sobre a motivação humana, que se tornaram as mais conhecidas entre os administradores: Hierarquia de Necessidades de Maslow, Teoria X e Y e a Teoria dos Dois Fatores. Muitas outras teorias, mesmo as contemporâneas, utilizaram muitos dos conceitos basilares apresentados por estas teorias. Além disso, algumas delas são utilizadas para explicação da motivação de trabalhadores até hoje (ROBBINS, 2009).

Uma das mais conhecidas é a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow. Nela, Maslow, tentando construir uma explicação para motivação de forma geral, defendeu que as necessidades humanas poderiam ser organizadas em níveis, de acordo com sua importância para o ser humano (BOWDITCH E BUONO, 2014).

Maslow (1966 apud BERGAMINI, 2010) teve um entendimento bastante recorrente quanto ao real objetivo de se motivar alguém. Segundo ele, todas as teorias motivacionais, sejam elas antigas ou recentes, entendem as necessidades como algo ruim, irritante ou indesejável, algo de que deveríamos nos livrar. Logo, buscar alcançar algum objetivo ou motivar o comportamento seria uma forma de reduzir o desconforto causado pelas necessidades. Pode-se concluir então que a motivação serviria para equilibrar as trocas entre necessidades e objetivos, além de gerar conforto as pessoas.

Cada uma das necessidades propostas por Maslow, englobam uma série de aspectos que interferem na vida das pessoas (ROBBINS, 2009):

- Necessidades Fisiológicas: fome, sede, abrigo, sexo, etc;
- Necessidades de Segurança: segurança e proteção, físicas e emocionais;
- Necessidades Sociais: afeição, necessidade se sentir aceito em um grupo, amizade, etc;

- Necessidades de Estima: engloba fatores internos (respeito próprio, autonomia e realização) e fatores externo (status, reconhecimento e atenção);
- Necessidade de Auto realização: desejo de tornar-se aquilo que deseja ser, ou alcançar aquilo que deseja ter.

Segundo Robbins (2009), Maslow separou essas necessidades em níveis, entendendo que para que um pudesse ser o alcançado o anterior já deveria ter sido saciado, e que à medida que uma das necessidades vai sendo atendida a próxima torna-se dominante.

Figura 5 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2009, p.49)

A pirâmide acima retrata os níveis de necessidades segundo sua influência sobre o indivíduo. As necessidades mais próximas à base representam o conjunto mínimo de aspectos que devem ser garantidos para que qualquer pessoa possa se sentir motivada. Já os níveis mais próximos ao pico traduzem, em sua maioria, situações, desejos e objetivos almejados pelo indivíduo. A disposição em níveis também traduz a ideia de dependência entre os grupos de necessidades: para que um seja atingido o imediatamente anterior deveria ter sido completamente satisfeito.

De acordo com a teoria, os níveis basilares da pirâmide precisam estar completamente saciados para que o indivíduo possa se interessar por níveis mais altos. Por exemplo, as necessidades de respirar, de beber água e de se alimentar (necessidades fisiológicas) são básicas para que qualquer pessoa realize uma atividade. Quando elas estiverem completamente satisfeitas, o indivíduo passará a

se preocupar com outros aspectos como segurança, desejo de afiliar-se a outras pessoas, de estima social, realização profissional ou pessoal, e demais aspectos que lhe sejam importantes (BOWDITCH E BUONO, 2014).

Robbins (2009) diz que Maslow também diferencia as necessidades de níveis mais baixos e necessidades de níveis mais altos. A diferença entre elas está na de que as de níveis mais altos são satisfeitas internamente, ou seja, intrinsecamente, enquanto que as de níveis mais baixos são, em sua maioria, satisfeitas por meios externos (remuneração, estabilidade no emprego, etc).

Acrescentando o pensamento sobre a pirâmide das necessidades, Newstrom (2008, p.103) fala que “de acordo com A. H. Maslow, as necessidades humanas não possuem a mesma intensidade e surgem em uma sequência definida”.

Continuando as discussões sobre a teoria da Pirâmide de Necessidades de Maslow, Hersey e Blanchard (1986) e Bowditch e Buono (2014) convergem na ideia de que não há uma rigidez quanto a satisfação total de cada nível de necessidade. Excluindo-se as necessidades fisiológicas, as quais são comuns a todas as pessoas, independente de personalidade ou cultura, os níveis mais altos podem ser desejados mais intensamente que os níveis mais baixos de acordo com a visão da pessoa que o busca. Além disso, algumas pessoas podem contentar-se em ter apenas parte da necessidade atendida.

Numa sociedade em desenvolvimento, em que maior parte do comportamento está orientado para a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas só agem até certo ponto em outros níveis (HERSEY E BLANCHARD, 1986, p.36)

Bergamini (2010) clarifica que os indivíduos e alguns momentos buscam objetivos que atendem determinadas necessidades, em outros buscam satisfazer outros, dependendo da carência apresentada por ele no momento.

Usando como norte a ideia de Maslow, diversos estudiosos do campo da administração procuraram adaptar a ideia da Pirâmide das Necessidades para ambiente de trabalho, construindo teorias voltadas à explicação da motivação do ser humano no trabalho.

➤ Teoria X e Y de McGregor

O criador dessas teorias foi Douglas McGregor, o qual faleceu em 1965. Inspirado nas ideias de Maslow, McGregor tinha o objetivo de demonstrar que a

abordagem administrativa utilizada pelas empresas da sua época era inadequada, utilizando-se da análise da motivacional para tal (MCGREGOR, 1973 apud BERGAMINI, 2010). Para McGregor (1960, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2004) os administradores norte-americanos possuíam uma visão negativa da relação homem-trabalho, e a partir dela administravam suas ações gerenciais.

Nas suas teorias, McGregor propôs que os executivos interpretavam seus funcionários de acordo com uma série de premissas, e que de acordo com elas o gestor adapta seu comportamento ao grupo. Essas premissas foram divididas em Negativas (Teoria X) e Positivas (Teoria Y) (ROBBINS, 2009).

As quatro premissas negativas, vinculadas a Teoria X, sobre os funcionários, listadas por McGregor eram (ROBBINS, 2009, p.50):

1. Os indivíduos, de forma natural, não gostam de trabalhar, e sempre que tivessem oportunidade evitariam o trabalho.
2. Por não gostarem de trabalhar, os funcionários precisariam ser coagidos, controlados e ameaçados com punições a fim de que atinjam suas metas.
3. Os funcionários não gostam de responsabilidade e a evitam. Além disso, buscam orientação formal sempre que podem.
4. A maioria dos funcionários coloca sua segurança acima de todos os demais fatores vinculados ao trabalho, e não são muito ambiciosos.

McGregor concluiu que os administradores que se apoiavam nos pontos trazidos pela teoria X ignoravam os pressupostos motivacionais estabelecidos por Maslow, que percebia a relação das necessidades humanas com a motivação (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

As quatro premissas positivas, descritas pela Teoria Y, eram (ROBBINS, 2009, p.50):

1. Os indivíduos podem enxergar o trabalho com algo tão natural quanto descansar-se e divertir-se.
2. Se as pessoas estiverem comprometidas com os objetivos propostos, demonstrarão auto orientação e autocontrole.
3. Em média, as pessoas podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.
4. Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras, independente do seu nível hierárquico.

McGregor entendeu que a ação de um gestor em relação aos funcionários era norteada por pressupostos comportamentais pré-estabelecidos.

Além dessa ideia de visão norteadora da ação dos gestores a respeito dos seus funcionários, as teorias propostas por McGregor também se diferenciavam quanto a quais necessidades, difundidas por Maslow, dominavam os indivíduos. Segundo a Teoria X as necessidades que exerciam maior domínio sobre os eles eram as de nível mais baixo, enquanto que a Teoria Y relatava que as necessidades de níveis mais altos é que exerciam esse controle (ROBBINS, 2009).

➤ Teoria das Necessidades de McClelland:

A teoria de David McClelland utilizou-se também de algumas necessidades propostas por Maslow, entretanto não entendia que existisse hierarquia entre elas. Segundo ele, a intensidade de uma necessidade varia de pessoa para pessoa, baseado no seu perfil psicológico e nos processos de socialização aos quais tenha sido submetido (ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS, 2004).

As necessidades seriam divididas dessa forma (ROBBINS, 2009):

- a. *Necessidade de realização*: impulso que o conduz a superação, a alcançar sucesso.
- b. *Necessidade de poder*: necessidade de impactar, influenciar ou controlar o comportamento de outras pessoas.
- c. *Necessidade de associação*: desejo de se relacionar de forma amigável e profunda.

Diversas pesquisas corroboraram na melhor interpretação das situações que produzem motivação nos indivíduos realizadores. Identificou-se que quando lhe são designadas tarefas de alta responsabilidade, necessidade de feedback e com risco médio eles sentem-se fortemente motivados. Logo, entendendo que esta situação favorece o desempenho da empresa, as mesmas tem procurado incentivar o surgimento de trabalhadores com o desejo de realização (ROBBINS, 2009).

Gouveia e Baptista (2007) também comentam que, segundo McClelland, essas necessidades são aprendidas ou adquiridas socialmente pelo indivíduo.

➤ Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Esta teoria propõe que o motivo que causou determinada atitude, que pode ter se originado no exterior ou no interior da pessoa, influencia na avaliação que o

indivíduo faz da sua própria motivação. Por exemplo, uma pessoa que recebe uma alta remuneração pelo seu trabalho, em algum momento pode atribuir seu desempenho a o bom salário que recebe, e não ao prazer em realizar sua função. Logo, a interpretação da motivação pelo indivíduo seria afetada pelo fator extrínseco, que nesse caso seria o salário, dando a entender que sua motivação não baseia-se em fatores intrínsecos, que seria o amor pela profissão, e sim em fatores externos a ele (ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS, 2004).

➤ Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke

Segundo Robbins (2005) Locke defende que ter um objetivo para alcançar produz a maior fonte de motivação possível no ser humano. Para ele, um objetivo estabelecido permite que o indivíduo visualize o que deve ser feito e quanto de esforço deverá ser realizado para seu alcance. Além disso, quanto mais claro estiver melhor será o desempenho do indivíduo.

Kenfar (1992 apud Zanelli et al., 2004, p. 154) estabelece quatro mecanismos utilizados pelos objetivos/metast para orientar a ação do indivíduo:

- a) Direção da ação;
- b) Mobilização do esforço para a ação;
- c) Encorajamento à persistência da ação e;
- d) Facilitação do desenvolvimento de um plano de ação.

➤ Teoria do Reforço:

Os teóricos responsáveis pelo seu desenvolvimento sugerem que o comportamento do indivíduo é uma consequência do ambiente, não levando em consideração aspectos cognitivos ou intrínsecos do ser humano. Não se trata necessariamente de uma teoria motivacional, mas sim de uma explicação para o condicionamento do comportamento, algo que é buscado intensamente pelas empresas. Ela entende que o comportamento é controlado pelo reforço (respostas imediatas a determinada ação, aumentando a probabilidade de que aconteça novamente). Estudos apontam que as pessoas se dedicam mais a tarefas que recebem reforço do que a outras (ROBBINS, 2009).

➤ Teoria do planejamento do trabalho:

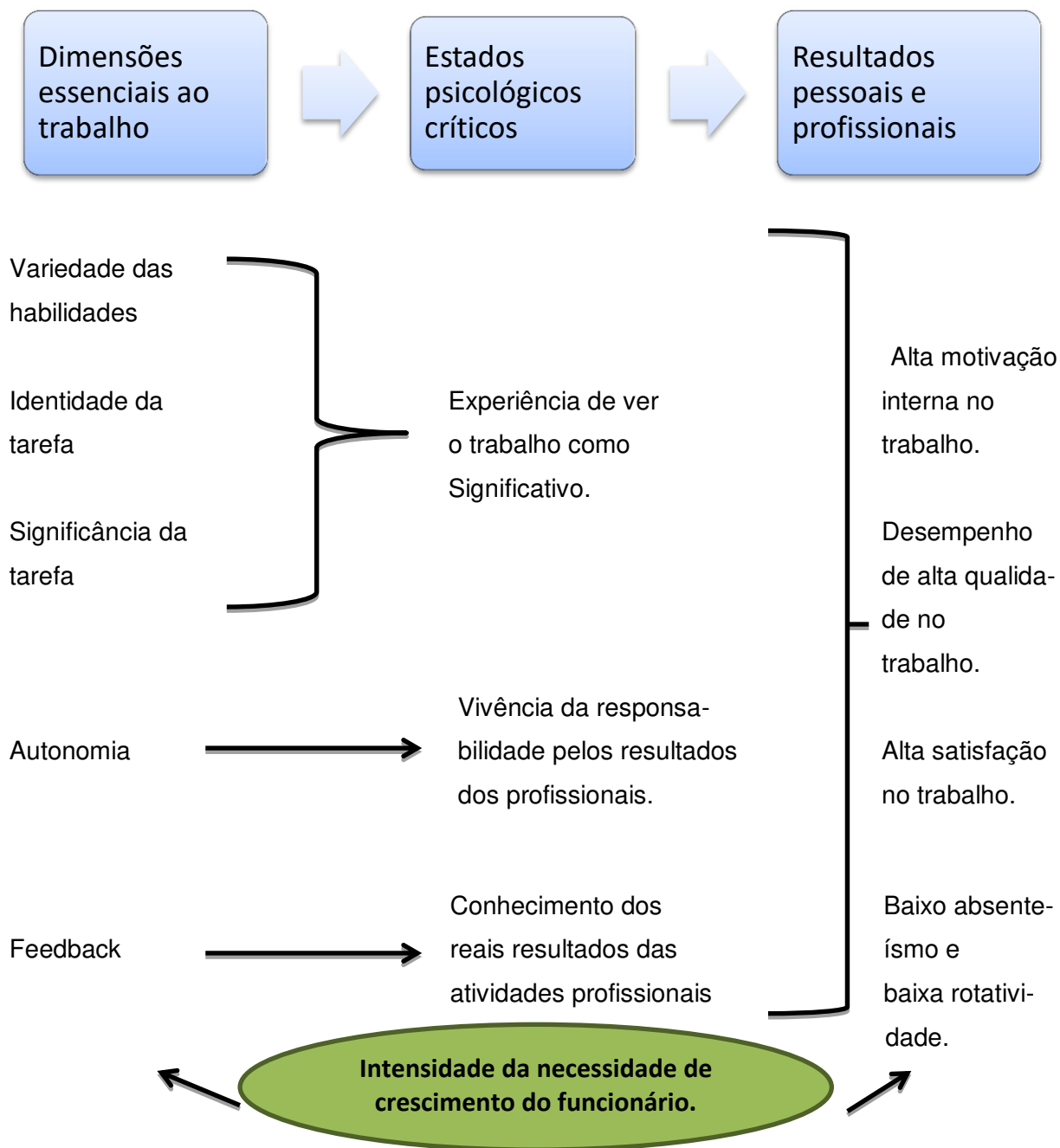
Planejamento do Trabalho propõe que o trabalho em si possui características que influenciam ou não na motivação do funcionário. Segundo esta teoria, o trabalho possui cinco dimensões básicas e essenciais (ROBBINS, 2009, p.55)

1. Variedade de habilidades→ grau do trabalho que exige do funcionário diversas habilidades e aptidões.
2. Identidade da tarefa→ grau do trabalho que necessita que o funcionário construa uma peça completa.
3. Significância da tarefa→ grau em que o trabalho exerce impacto significativo sobre a vida ou sobre o trabalho das pessoas.
4. Autonomia→ grau em que o funcionário recebe do trabalho liberdade, independência e discernimento nas atividades a serem realizadas.
5. Feedback→ grau que corresponde a obtenção de informação sobre o desempenho do funcionário no desenvolvimento da sua tarefa.

Algumas dessas dimensões, quando combinadas produzem resultados interessantes. Por exemplo, as dimensões de Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significância da Tarefa produzem um trabalho com mais significado e sentido para o indivíduo, tornando-o mais valioso e gratificante. A dimensão da Autonomia produzirá no indivíduo um senso de responsabilidade quanto ao seu trabalho; e a de Feedback possibilitará uma melhor visualização dos resultados das suas ações (ROBBINS, 2005)

O esquema abaixo representa essas cinco dimensões, suas influências psicológicas sobre o indivíduo e os resultados trazidos por cada uma delas, representando o Modelo de Características do Trabalho (ROBBINS, 2009, p.57):

Figura 6 - O modelo de características do trabalho



Fonte: Robbins (2009, p.57)

Na figura acima, podemos ver que as três dimensões caracterizadoras do trabalho dependem basicamente uma das outras, seguindo um fluxo simples. Cada uma dessas dimensões mexe com o íntimo dos funcionários e causam determinados comportamentos, os quais poderão gerar bons resultados para a organização.

➤ Teoria da Equidade:

A teoria da equidade traz consigo a ideia de justiça no trabalho em relação a remuneração recebida. Ela entende que os funcionários fazem constantes comparações entre aquilo que recebem do trabalho e aquilo que entregam a ele. Além dessa equiparação entre inputs e outputs próprios, existe a equiparação entre colegas realizando a mesma comparação, só que agora à nível de grupo. Quando essa comparação apresenta resultados equivalentes, diz-se que há equidade, que há justiça para as partes (ROBBINS, 2009). Nesta teoria existem três tipos de categoria que poderão ser utilizadas como referência pelo trabalhador para a comparação. A primeira delas é a categoria “o outro”, que abrange pessoas com empregos parecidos da mesma organização, entre os amigos, e etc. A segunda categoria de referência é chamada de “o sistema”, pelo fato de considerar as políticas remuneratórias da própria organização, bem como gestão do local e procedimentos administrativos. A terceira e última categoria é a “o próprio”, a qual avalia as entradas e saídas individuais (ROBBINS, 2009).

A teoria da equidade alerta que quando um funcionário entende que está havendo injustiça no trabalho, ele pode reagir de cinco formas diferentes (ROBBINS, 2009, p.59):

1. Distorcer sua percepção das próprias entradas e resultados, bem como das dos demais.
2. Comportar-se de maneira a induzir os outros a modificarem suas entradas e resultados.
3. Comportar-se de maneira a modificar as próprias entradas e resultados.
4. Buscar outro ponto de referência.
5. Pedir demissão.

Esta teoria também estabelece quatro proposições sobre as percepções da remuneração (ROBBINS, 2009, p.58,60):

1. Quando se paga por tempo, os funcionários super-remunerados vão produzir mais do que os pagos com equidade. Os trabalhadores que recebem por hora ou os assalariados vão gerar maior qualidade ou quantidade de produção para aumentar o lado da entrada na relação entradas-resultados, de modo a estabelecer a equidade.

2. Quando se paga por volume de produção, os funcionários super-remunerados vão produzir menos unidades, porém de melhor qualidade, do que os pagos com equidade. Os indivíduos pagos por peça produzida vão aumentar seu empenho para obter a equidade, o que pode resultar em melhor qualidade ou quantidade. Contudo, o aumento do volume só fará aumentar a injustiça, já que resultará em maior pagamentos. Portanto, o esforço é dirigido mais para a melhoria da qualidade do que para o aumento de quantidade.
3. Quando se paga por tempo, os funcionários sub-remunerados vão produzir menos ou com menor qualidade. O empenho diminuirá, o que resultará em menor produtividade ou produção de pior qualidade, se comparado com os pagos com equidade.
4. Quando se paga por volume de produção, os funcionários sub-remunerados produzirão grande quantidade de unidades de baixa qualidade, em comparação com os pagos com equidade. Os indivíduos pagos por peça produzida obterão a equidade, pois a troca da qualidade pela quantidade vai resultar em aumento na recompensa com um pouco ou nenhum aumento na contribuição.

Segundo Robbins (2009) o princípio norteador da teoria da equidade é o que de a motivação é influenciada pelas recompensas relativas e também pelas recompensas absolutas.

➤ Teoria da Expectativa de Vroom:

Segundo Zanelli et al. (2004) a Teoria da Expectativa, ou Expectância, entende a motivação como uma força de origem emocional e consciente que é ativada no momento em que o indivíduo é levado a escolher qual ação irá realizar. A escolha, por sua vez, seria orientada por dois aspectos: pelas expectativas individuais e pela avaliação subjetiva das consequências através de comparação entre outras possíveis ações, apoiando-se, claro, no desejo de maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar as perdas e frustrações. Robbins (2009) complementa o pensamento afirmando que a intensidade dessa ação seria regida pela intensidade dessas expectativas individuais e pela força de atração do resultado para o indivíduo.

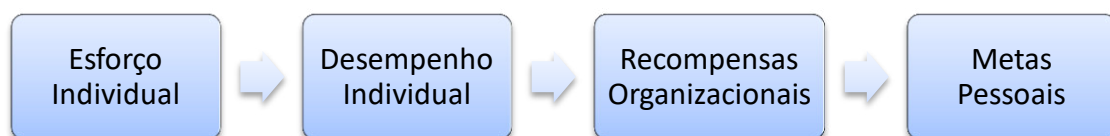
Para Borges e Alves Filho (2001 apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS, 2004) a escolha se daria a partir da junção de três aspectos: valência,

instrumentalidade e expectância. A valência seria a qualificação que o indivíduo dá ao resultado, se ele é positivo ou negativo para si levando-o a sentir atração ou repulsa por ele. A instrumentalidade seria o entendimento claro de qual ação deveria ser realizada, para se alcançar determinado objetivo. O ultimo aspecto seria a expectância, a qual traduziria com qual intensidade o indivíduo conseguiria visualizar a concretização dos resultados esperados. No entendimento de Robbins (2009), estes aspectos possuem outros nomes, respectivamente: atração, que seria a importância que o ser humano dá a determinada meta ou objetivo, baseando-se nas suas necessidades; relação esforço-desempenho, que seria a percepção do indivíduo da probabilidade de determinado esforço atingir o objetivo esperado; e relação desempenho-recompensa que traduziria o quanto de crença uma pessoa tem de que seu desempenho o levará ao objetivo.

Segundo Robbins (2009, p.60) “ a disposição de uma pessoa para produzir alguma coisa em um dado momento depende de seus objetivos e da percepção da valorização relativa de seus esforços na busca do comprimento das metas”.

A figura abaixo retrata o processo, sugerido por Robbins, da teoria da expectativa:

Figura 7 - Modelo simplificado de expectativa



Fonte: Adaptado de Robbins (2009, p. 61)

Robbins (2009) defende que:

...a intensidade da motivação de alguém para produzir algo (esforço) depende do quanto ele acredita que pode atingir a que se propõe. Caso consiga atingir sua meta (desempenho) ele será adequadamente recompensado? Caso seja recompensado pela organização, esse resultado vai satisfazer suas metas individuais?(ROBBINS, 2009, p.60)

Alguns aspectos devem ser explanados para que se consiga compreender mais claramente o objetivo da teoria da expectativa. O primeiro é o de que a teoria

da expectativa enfatiza os resultados e as recompensas oferecidas. Logo, é importante entender se as recompensas estão de acordo com os desejos e necessidades dos funcionários para que não sejam despendidos esforços em vão. O segundo aspecto a ser observado é o de que a teoria da expectativa dá ênfase ao comportamento esperado do funcionário, tornando-se importante clarificar ao mesmo tudo o que se espera dele. O terceiro e último aspecto é o de que a teoria volta-se para as expectativas individuais de cada funcionário, pois elas serão as responsáveis por gerar o esforço necessário ao atingimento de determinada meta (ROBBINS, 2009).

2.4.1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Dentre todas as teorias motivacionais, a escolhida para embasar este estudo foi a dos dois fatores de Herzberg. Por esse motivo, será explanada mais profundamente neste tópico.

Como já dito anteriormente sobre o conceito de motivação, descrito no tópico específico, as teorias motivacionais podem ser consideradas como teorias de ação. O surgimento da ação, por sua vez, pode estar relacionada a diversos fatores, tais como biológicos, culturais, sociológicos, históricos, entre outros (Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2004). Entendendo essa relação entre motivação e ação, e objetivando aprofundar o conhecimento sobre a conduta humana, o tema motivação começou a ser associado a outros conceitos, como os de satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas, entre outros (Ambrose & Kulik, 1999 apud Zanelli et al. 2004). Entre esses temas, um dos que mais estão interligados a motivação humana é o de satisfação.

Segundo Zanelli et al. (2004) satisfação no trabalho está relacionada ao nível de contentamento que o funcionário possui com seus colegas, com as recompensas do trabalho e com sua profissão.

Visualizando que a relação entre satisfação e motivação existia, Frederick Herzberg tentou descobrir quais fatores, no contexto do trabalho, geravam satisfação e quais produziam insatisfação. Herzberg aplicou entrevistas com 715 funcionários dos mais variados cargos e níveis, pedindo que os mesmos dissessem em qual ocasião ou momento, vivido na empresa do local da pesquisa ou em outra, sentiram bem-estar ou mal-estar (BERGAMINI, 2010). Ele entendia que a relação do

indivíduo com seu trabalho era algo básico que influenciaria tanto em seu sucesso quanto em seu fracasso (ROBBINS, 2009).

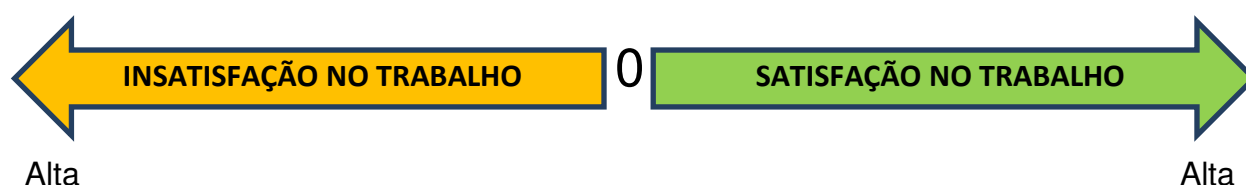
O primeiro ponto identificado foi o de que os objetivos motivacionais variavam de cargo para cargo e a importância dada a eles também (BERGAMINI, 2010). O segundo ponto observado foi o de que os fatores relacionados à satisfação estavam na pessoa em si e nas tarefas realizadas, enquanto que os fatores relacionados à insatisfação vinculavam-se ao ambiente externo à pessoa, como por exemplo, ao relacionamento com colegas de trabalho, a liderança, a salários e benefícios (ZANELLI, BORGES-ANDRADE & BASTOS, 2004).

A partir da análise das respostas, verificou-se que alguns fatores, quando presentes, geravam altos níveis de satisfação, entretanto quando estavam em falta não geravam insatisfação proporcional. A estes Herzberg deu o nome de Fatores Motivacionais. Quanto a alguns fatores, o resultado era contrário: quando presentes não produziam tanta satisfação, mas quando ausentes a insatisfação era altíssima. A estes Herzberg chamou de Fatores Higiênicos (BERGAMINI, 2010). Herzberg (1973 apud BERGAMINI, 2010) explica que os Fatores Higiênicos atendem aos anseios do indivíduo de evitar aborrecimentos, tais como privações por baixos salários, realizar atividades que o desagradam, entre outros, desejando que suas vidas sejam higienicamente limpas. Já os Fatores Motivacionais produzem no indivíduo alegria pelo fato de atenderem as necessidades humanas de crescimento psicológico, com a de se tornar mais competente.

A conclusão alcançada foi a de que os fatores que produziam satisfação, quando ausentes não necessariamente geravam insatisfação, mas sim um sentimento de não satisfação. O mesmo aplicou-se aos que geravam insatisfação: quando presentes produziam apenas um sentimento de não insatisfação. Logo, o contrário da satisfação não poderia ser chamado de insatisfação, mas sim de nenhuma satisfação, enquanto que o contrário da insatisfação deveria ser chamado de nenhuma insatisfação (BERGAMINI, 2010; ZANELLI et al. 2004).

Quadro 3 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
✚ Qualidade da Supervisão	✚ Oportunidade de Promoção
✚ Remuneração	✚ Oportunidade de crescimento pessoal
✚ Políticas Corporativas	✚ Reconhecimento
✚ Condições físicas do trabalho	✚ Responsabilidade
✚ Relacionamento Interpessoal	✚ Realização
✚ Segurança no emprego	



Fonte: Robbins (2009, p.51)

A Ilustração acima, segundo Robbins (2009), descreve os fatores identificados por Herzberg, fatores higiênicos e fatores motivacionais, interligados a satisfação e insatisfação. Os fatores higiênicos, quando não observados, tendem a gerar insatisfação no trabalho, já os fatores motivacionais tendem a gerar satisfação quando estão sendo realizados. Entretanto, a pesquisa de Frederick também identificou que os fatores que geravam insatisfação ou satisfação eram completamente diferentes e independentes uns dos outros. Logo, a eliminação dos fatores geradores de insatisfação, por exemplo, não significaria necessariamente que os funcionários estariam motivados.

Resumindo, a Teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg separou os fatores motivacionais em duas categorias, independentes entre si: aqueles que poderiam gerar satisfação e os que trariam insatisfação caso não fossem observados.

A contribuição de Herzberg foi considerável, uma vez que clarificou quais aspectos influenciavam diretamente no comportamento dos funcionários, em seu ambiente de trabalho, trazendo o norte de quais aspectos deveriam ser observados e supridos para que a insatisfação fosse evitada entre seus funcionários, como política administrativa, condições ambientais do trabalho, estilo e competência da supervisão, salários e relacionamento entre colegas; e para que os profissionais

sejam motivados, como realização pessoal, reconhecimento pessoal, oportunidade de crescimento, etc (BERGAMINI, 2010; ZANELLI et al., 2004).

A falta dos fatores higiênicos, embora não produzam motivação ao estarem presentes, podem sim produzir a sensação de desmotivação pelo fato passar a percepção de que as condições mínimas de trabalho não são oferecidas. Isso pode aumentar o absenteísmo, a rotatividade, diminuição do desempenho, entre outros.

É possível concluir que para Herzberg, os fatores que mais geram motivação, se não os únicos, são os fatores intrínsecos, enquanto que os que mais desmotivam o ser humano, em seu trabalho, seriam os extrínsecos. Através deste estudo, busca-se averiguar se isto realmente é um fato no ambiente da saúde pública.

Entender as teorias motivacionais é de extrema importância, pois facilita o entendimento dos aspectos que influenciam o comportamento do ser humano em seu trabalho, entretanto Robbins (2009) nos alerta que não devemos usá-las rigidamente em todas as organizações pois além das diferenças organizacionais entre uma empresa e outra, as diferenças culturais influenciam fortemente no comportamento dos trabalhadores. Enquanto em alguns países o individualismo é exaltado, como é o caso do Estado Unidos, citado por Robbins (2009, p.61), em outros a qualidade de vida é fator primordial para o desempenho de uma função, como é o caso da Suécia (ROBBINS, 2009).

Este estudo tem por objetivos testar essas teorias no âmbito no serviço público de saúde, a fim de conseguir identificar a sua relação com os comportamentos dos funcionários e compreender aquilo que os deixa motivados ou desmotivados.

2.5 A MOTIVAÇÃO NA SAÚDE PÚBLICA

A motivação estuda os aspectos que motivam a ação humana. Logo, é perceptível que o seu foco de estudo é o ser humano, com toda a sua complexidade e abstração. Partindo deste princípio, entende-se que as organizações devem se preocupar com os seus colaboradores, a ponto de procurar conhecê-lo e valorizá-lo.

Na área da saúde pública, as pessoas que executam as atividades inerentes a ela, por muito tempo, foram vistas apenas como um tipo de insumo necessário, sendo colocadas no mesmo patamar dos recursos materiais e financeiros. O pensamento de que os trabalhadores ocupam espaço central no processo de

produção veio tarde, a partir 1980, forçando os gestores a se adaptarem a nova visão de gestão dos recursos humanos (CONASS, 2006 apud ALVES FILHO, 2011).

Mesmo com advento da importância do profissional de saúde para o sistema SUS, os investimentos direcionados ao público não sofreram alterações, pelo contrário, devido a crise econômica vivenciada nos anos de 1970 e 1980, embora tenha havido grande expansão dos empregos na área da saúde, os gastos públicos destinados ao setor não cresceram. Diversos salários foram rebaixados e muitos outros congelados (CONASS, 2009 apud ALVES FILHO, 2011). Além disso, outras modalidades de contratação foram adotadas, bem como diferentes regimes de trabalho, dificultando a implantação de uma política de cargos e salários adequada, trazendo mais insatisfação para os servidores (ALVES FILHO, 2011).

Todas essas mudanças na sistemática do serviço em saúde pública trouxeram problemas, para os quais as próprias instituições públicas não estavam preparadas. Este despreparo impediu, e ainda impede, que as condições de trabalho oferecidas pelas instituições públicas de saúde não se adequem ao conceito trazido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) que relata que o trabalho deve ser remunerado de forma adequada, exercido com liberdade, equidade e segurança, podendo assim garantir ao trabalhador uma vida digna (OIT, 2009 apud ALVES FILHO, 2011).

Observando os diversos problemas presentes no setor de saúde, podemos concluir que todos eles afetam diretamente na motivação dos seus profissionais, e que a visão do trabalhador como pilar central na realização dos trabalhos ainda não está completamente entranhada no pensamento dos gestores do Sistema Único de Saúde – SUS.

Diante de tantos percalços, o que traria motivação ao profissional da saúde? Diversas pesquisas realizadas sobre o tema da motivação na saúde relatam que o que mais tem motivado estes profissionais no desempenho das suas funções tem sido aspectos como realização pessoal e satisfação em realizar a profissão (BICHO, 2015).

3. METODOLOGIA

Conforme o nome sugere, esta parte destina-se a descrição dos métodos utilizados e das técnicas empregadas no desenvolvimento deste estudo.

Antes de iniciarmos a descrição destes, torna-se interessante compreender o que é método científico.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método é o procedimento, ou o caminho, utilizado para alcançar determinado fim. A ciência, por sua vez, tem como objetivo principal a busca do conhecimento. Logo, o método científico corresponde ao conjunto de procedimentos usados com a finalidade de alcançar o conhecimento.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Gil (2010), a classificação da pesquisa facilita o seu entendimento e melhora sua organização. Logo, esta etapa possui extrema importância no processo de construção deste estudo.

Prodanov e Freitas (2013, 43) também falam que “a pesquisa científica é a realização de um estudo planejado”. Este estudo, para alcançar seu fim, exige que sua realização se dê através de métodos científicos.

3.1.1 – Quanto à forma de abordagem

Prodanov e Freitas (2013) explicam que existem dois tipos de classificação quanto a abordagem: a quantitativa e a qualitativa.

Na pesquisa quantitativa procura-se transformar opiniões e informações em dados numéricos facilitando assim sua classificação e análise. Para que essa transformação aconteça utiliza-se no estudo métodos estatísticos como porcentagem, média, moda, entre outros (PRODRANOV E FREITAS, 2013).

Já a pesquisa qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013, p.70), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa”.

Observando os dois aspectos trazidos pelos tipos de abordagem, concluímos que esta pesquisa trará informações que possuirão alto grau de subjetividade. Logo, esta pesquisa pode-se classificar como Qualitativa.

3.1.2 – Quanto ao objetivo

Esta pesquisa de campo qualifica-se, quanto ao objetivo, como Exploratória- Descritiva.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2010), tem a finalidade de tornar determinado problema mais claro, a fim de que hipóteses possam ser construídas visando sua resolução.

Marconi e Lakatos (2010) também explanam que o estudo com objetivo exploratório ajuda na formulação de questionamentos sobre o fato estudado, no desenvolvimento de hipóteses e no auxílio de futuras pesquisas.

A pesquisa descritiva, por sua vez, concentra-se apenas em descrever as características da população estudada, e descobrir possíveis relações entre variáveis usadas (GIL, 2010).

Marconi e Lakatos (2010) complementam o pensamento descrevendo a pesquisa descritiva como uma investigação que possui a finalidade de delinear ou analisar características de determinado fato ou problema.

3.2 ABRANGÊNCIA DO ESTUDO

3.2.1 Local da pesquisa

O local escolhido para a realização da pesquisa foi a Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, localizada no bairro de Pitimbu, no município de Natal/RN, mais conhecida também como Unidade Mista de Saúde Cidade Satélite.

Segundo o sistema de informática do SUS, DATASUS, Unidade Mista de Saúde se caracteriza como:

Unidade de saúde básica destinada à prestação de atendimento em atenção básica e integral à saúde, de forma programada ou não, nas especialidades básicas, podendo oferecer assistência odontológica e de outros profissionais, com unidade de internação, sob administração única. A assistência médica deve ser permanente e prestada por médico especialista ou generalista. Pode dispor de urgência/emergência e SADT básico ou de rotina. Geralmente nível hierárquico 5. (Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/cnes/tipo_estabelecimento.htm. Acesso em: 24 de Novembro de 2016, às 13h00)

A unidade de saúde foi inaugurada em 1985, segundo depoimentos de funcionários mais antigos do local, apenas para atendimento ambulatorial. Com o passar dos anos houve a necessidade de se instalar uma base de atendimento para urgências e emergências, visando atender uma maior quantidade de necessidades patológicas.

Até que em 1995 a unidade transformou-se em UMS – Unidade Mista de Saúde, contemplando agora o serviço ambulatorial e o de Pronto-Socorro. Na época, houve o falecimento do funcionário Paulo Bernardino de Medeiros, médico na unidade, muito estimado por seus colegas de trabalho, levando-os a pleitearem que a instituição recebesse o nome do amigo falecido em homenagem aos bons serviços prestados pelo mesmo. Por isso o nome Dr. Paulo Bernardino.

A característica da Unidade Mista de Saúde é justamente o de disponibilizar tanto os serviços ambulatoriais, os quais possuem fim preventivo e funcionam através de pré-agendamento, como Clínica Geral, Psicologia, Enfermagem, entre outros, bem como os atendimentos de Pronto-Socorro, emergenciais e corretivos.

A UMS Dr. Paulo Bernardino, que compreende o ambulatório e o Pronto-Socorro, conta com um total de 177 funcionários, possuindo Médicos, Enfermeiros, Técnicos de Enfermagem, Bioquímicos, Dentistas, Assistentes Sociais, Administradores, entre outros.

O ambulatório funciona das 07h00m às 11h00m e das 13h00m às 17h00m, de Segunda à Sexta.

Já o Pronto-Socorro funciona 24h por dia, 8 dias por semana, pelo sistema de escalas.

No sistema de escala, da unidade, todo funcionário deve cumprir um plantão de no mínimo 12 h. Os plantões podem ser de 12 mensais, 9 mensais e 6 mensais, dependendo da carga horária semanal determinada pela categoria profissional.

Os plantões são diurnos, das 07h00m às 19h00m, e os noturnos, das 19h00m às 07h00m.

A unidade atende em média, mensalmente, 4500 pacientes no setor de Pronto-Socorro e 3000 pacientes no ambulatório.

3.2.2 Público da Pesquisa

A Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, conta com a alçada de 177 profissionais vinculados ao Município. Para este estudo, priorizou-se os colaboradores com vínculos empregatícios estatutários ou em regime de contrato temporário que executam suas funções na unidade.

Os profissionais deste local de estudo são divididos pelas seguintes áreas:

Tabela 1 - Profissionais do Pronto-Socorro

Profissional	Quantitativo
Médicos	38
Enfermeiros	17
Técnicos de Enfermagem	49
Serviço Social	4
Bioquímicos	9
Técnicos de laboratório	8
Digitadores de Laboratório	2
Odontologia	1
Nutricionista	3
Recepcionista	7
Motorista	2
TOTAL	140

Tabela 2- Profissionais do ambulatório

Profissional	Quantitativo
Médicos	4
Enfermeiros	1
Técnicos de Enfermagem	4
Serviço Social	1
Psicóloga	1
Nutricionista	1
Regulação (Marcação)	2
Arquivo	1
TOTAL	15

Além disso, 22 profissionais dão apoio aos dois setores da unidade. São eles:

- ✓ Diretor (1)
- ✓ Administrador (1)
- ✓ Diretora Técnica (1)
- ✓ Agentes Administrativas (6)
- ✓ Coordenação de Enfermagem (2)
- ✓ Farmacêutico (4)
- ✓ Auxiliar de Farmácia (4)
- ✓ Estatística (3)

Destes 177 profissionais, 80 aceitaram participar da pesquisa. Alguns, mesmo recebendo esclarecimentos sobre o questionário e o seu propósito, não aderiram à proposta da pesquisa recusando-se a responder qualquer pergunta que fosse.

Dos 80 questionários aplicados, 17 deles foram invalidados por possuírem questões em brancos, as quais não poderiam ser contabilizadas e prejudicariam a veracidade e integridade dos resultados da pesquisa. Logo, 63 questionários foram contabilizados e analisados por este estudo.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Seguindo a ideia do estudo de entender os fatores motivacionais pertencente a administração pública, a pesquisa foi direcionada aos colaboradores que tivessem vínculo direto com a esfera de governo Municipal.

Para esta pesquisa, os dados históricos e descritivos do local foram coletados através de entrevistas pessoais com os gestores e assistentes administrativos. Já os dados centrais da pesquisa, que serão utilizados para as análises dos fatores motivacionais, foram coletados através de questionário construído pela autora, baseado na teoria dos dois fatores de Herzberg.

Segundo Gil (2008), o questionário corresponde a uma técnica de investigação, que busca, por meio de um conjunto de perguntas, obter informações sobre sentimentos, valores, vontades, crenças, conhecimentos, entre outros.

Os questionários possuíam 30 questões, sendo divididas por tópicos. O primeiro tópico teve por objetivo construir o perfil dos participantes através de perguntas como o sexo, idade, estado civil, filhos, escolaridade e faixa salarial,

resguardando de forma criteriosa a identidade dos indivíduos participantes. O segundo tópico procurou estabelecer as características profissionais do respondente, com as seguintes perguntas: tempo de serviço no Município, tempo de serviço na Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino, setor de atuação da unidade, que poderia ser Pronto-Socorro ou Ambulatório, área de atuação na unidade, divididas em profissional da saúde e área administrativa, dedicação exclusiva à unidade e jornada de trabalho. É importante salientar que na área administrativa, referente a pergunta sobre área de atuação, foram abrangidos o pessoal do apoio administrativo em geral como arquivistas, recepcionistas, entre outros.

O terceiro e quarto tópico constituem a parte principal das informações que pretendiam ser recolhidas pelo questionário. Neles estão as avaliações e análises dos funcionários sobre os fatores externos de seu trabalho, como estrutura, salários, benefícios, e sobre os fatores internos, que compreendiam os anseios pessoais como reconhecimento, elogios, percepção pessoal sobre sua profissão, realização profissional, entre outros.

Gil (2008) comenta que podem ser utilizados dois tipos de perguntas na construção dos questionários: questões abertas ou questões fechadas. Neste estudo, utilizou-se a segunda opção.

Antes de ser aplicado, o questionário foi testado com outras pessoas e validado pelo orientador da pesquisa.

3.4 MODELO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários, organizados e quantificados através de tabulação simples, utilizando o programa Excel, usando o sistema de porcentagem. Também serão expostos gráficos e tabelas a fim de permitir uma melhor visualização e análise dos resultados.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta etapa destina-se a expor os resultados encontrados, interpretá-los e discuti-los a fim de promover o conhecimento a respeito dos fatores motivacionais aplicados ao ambiente de unidade de saúde pública.

Este bloco será dividido de acordo com os objetivos específicos propostos para a pesquisa.

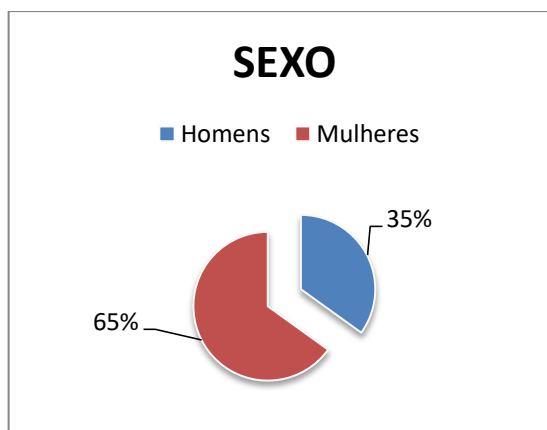
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Sexo

Através dos questionários identificou-se que a maioria dos profissionais é do sexo feminino, alcançando um percentual de 65% dos entrevistados, enquanto que o sexo masculino ficou em 35%, conforme mostra o Gráfico 1.

Logo após analisaremos o aspecto idade.

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados



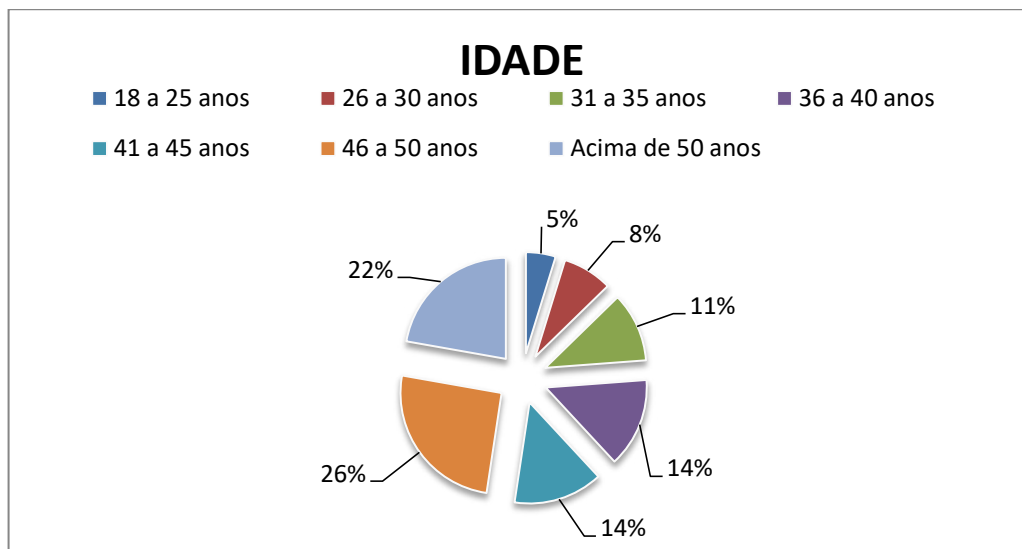
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

4.1.2 Idade dos entrevistados

No quesito idade, aproximadamente 48% dos entrevistados, configurando sua maioria, possuem de 46 anos para cima, ficando 26% entre 46 e 50 anos e 22% acima de 50 anos. Logo, é possível concluir que a faixa etária dos funcionários da Unidade Mista de Saúde é relativamente alta. Constatou-se também um empate entre as faixas etárias de 36 a 40 anos e 41 a 45 anos, ficando cada um com 14% na pesquisa. Outra observação importante foi a baixa quantidade de funcionários

jovens no local, ficando apenas em 5% dos entrevistados. O **Gráfico 2** demonstra estes resultados.

Gráfico 2 - Idade/Faixa etária dos entrevistados

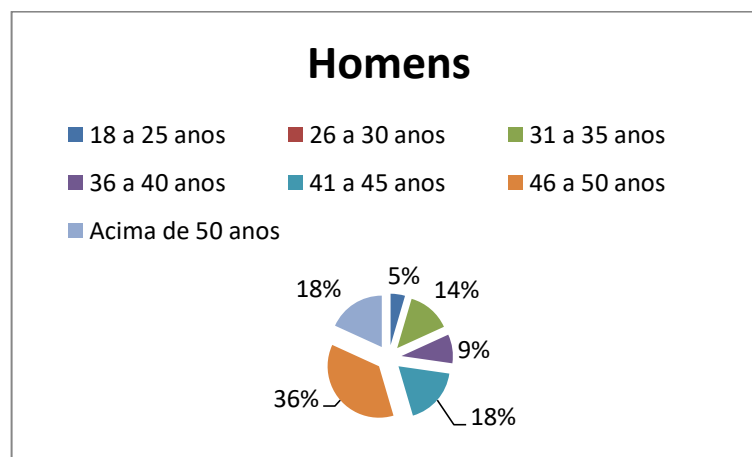


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Entre os homens a faixa etária predominante é de 46 a 50 anos, ficando com 36%, deixando em segundo lugar, empatado, as faixas de 41 a 45 anos, com 18%, e Acima de 50 anos, também com 18%. A terceira faixa etária com maior predominância foi a de 31 a 35 anos atingindo 14% dos entrevistados.

A partir destes resultados, é possível observar que a faixa etária masculina é de 31 anos para cima. O **Gráfico 3** explana melhor estes valores.

Gráfico 3 - Faixa etária masculina

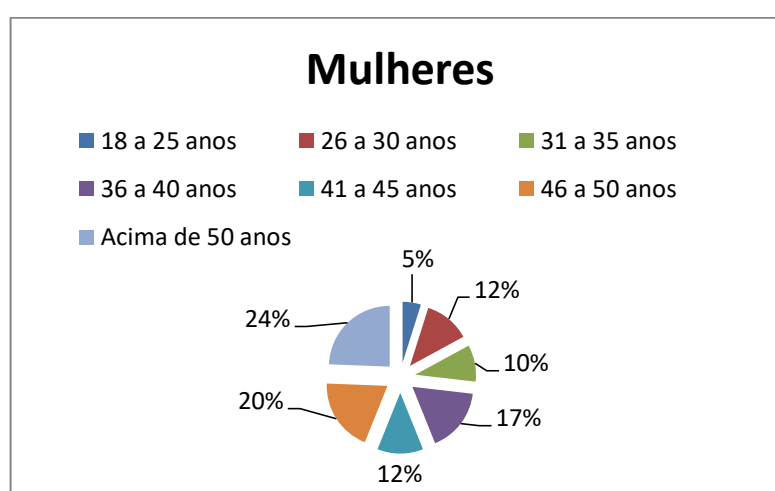


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Analisando o público feminino entrevistado, observa-se resultados bastante equilibrados quanto a idade. A faixa etária de maior índice foi a de Acima de 50 anos, com 24%, acompanhada pela faixa de 46 a 50 anos com 20%, no segundo lugar. Em terceiro lugar, o índice de maior escolha foi o da faixa de 36 a 40 anos, ficando com 17% das entrevistadas. Empatados em quarto lugar, ficaram as faixas de 26 a 30 anos e 42 a 45 anos, com 12%.

A partir destes dados, é possível concluir que a faixa etária feminina do local gira em torno dos 36 anos para cima. O **Gráfico 4** mostra estes resultados.

Gráfico 4 - Faixa etária feminina



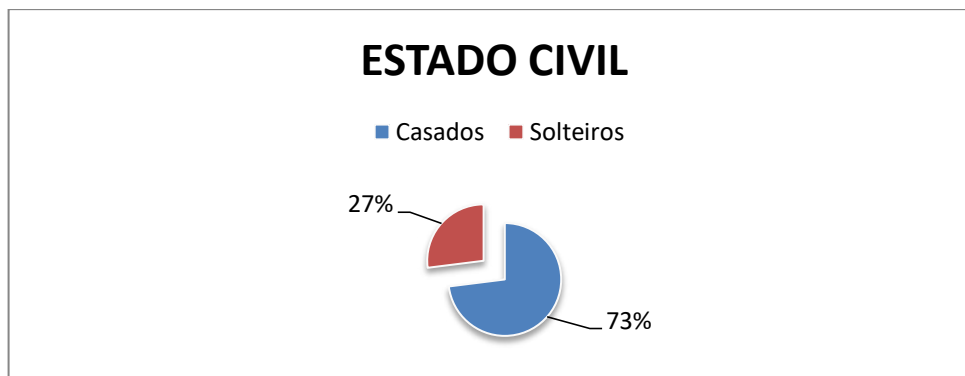
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Outro aspecto importante para construção do perfil do entrevistado foi o estado civil do mesmo, o qual será analisado a seguir.

4.1.3 Estado civil

De acordo com a pesquisa, o número de funcionários casados é predominante na unidade atingindo o valor de 73% enquanto que o valor dos funcionários solteiros ficou por volta de 27%. O **Gráfico 5** mostra estes resultados.

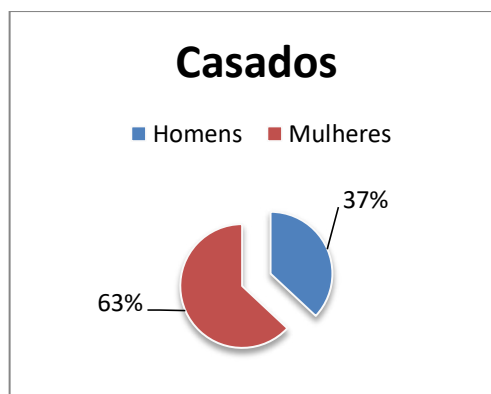
Gráfico 5 - Estado Civil dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

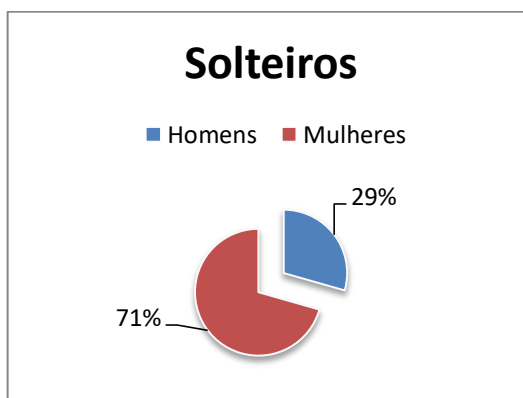
É importante salientar que tanto no quesito casado quanto no quesito solteiro, o as mulheres ficaram com os maiores índices, atingindo 63% como casadas e 71% como solteiras. O **Gráfico 6** e o **Gráfico 7** demonstram claramente estes resultados.

Gráfico 6 - Casados entre mulheres e homens



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 7 - Solteiros entre homens e mulheres



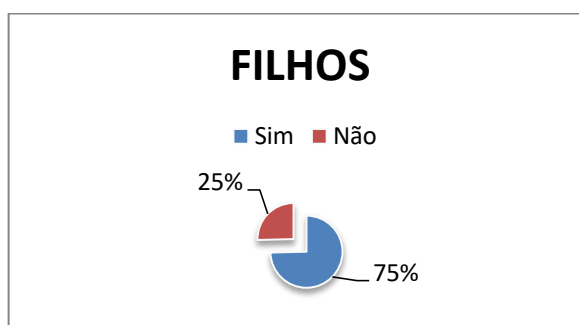
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O próximo aspecto está intimamente relacionado a idade e ao estado civil, uma vez que supõe-se que compõe a família.

4.1.4 Filhos

A maioria dos entrevistados possuem filhos, atingindo um percentual de 75%, o que se justifica pela idade avançada da maioria deles deixando margem para a interpretação de que já possuem suas famílias estruturadas. Os solteiros ficaram em 25%. Abaixo o **Gráfico 8** expõe estes valores.

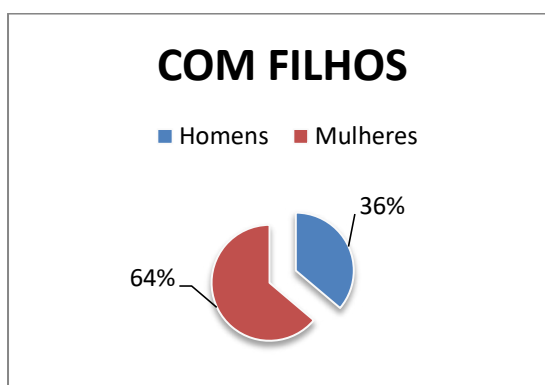
Gráfico 8 - Entrevistados que possuem filhos



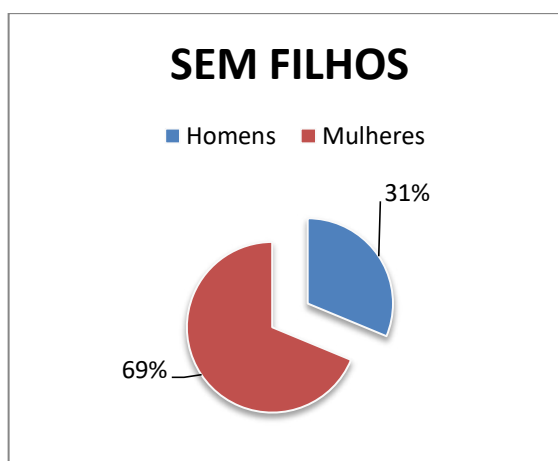
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Mais uma vez as mulheres alcançam novamente o maior percentual ficando com a maioria de funcionários com filhos, em 64%, e com a maioria de funcionários sem filhos, 69%. Saliente-se que esses valores referem-se ao número de total de entrevistados que alegaram ter filhos ou não. O **Gráfico 9** e o **Gráfico 10** trazem estes resultados.

Gráfico 9 - Funcionários com filhos



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

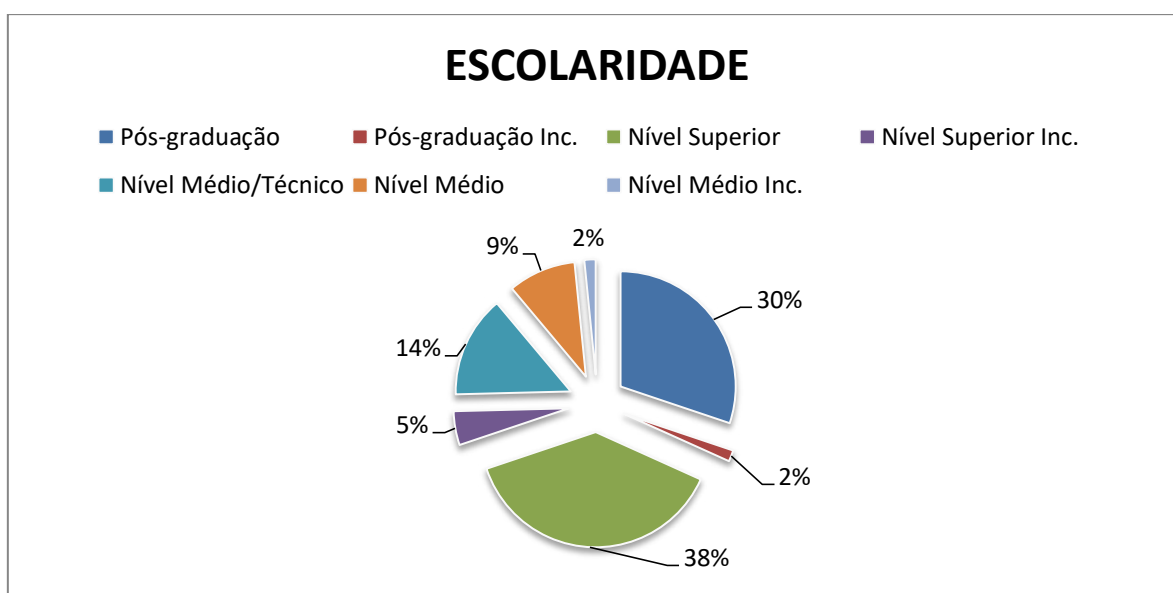
Gráfico 10 - Funcionários sem filhos

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Analisaremos agora o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, da unidade.

4.1.5 Escolaridade

No quesito escolaridade, o resultado foi satisfatório. Aproximadamente 68% dos entrevistados possuem uma boa qualificação, onde 38% destes já alcançaram o Nível Superior e 30% a Pós – Graduação. Funcionários com Nível Médio/Técnico também alcançaram um número razoável de 14% na pesquisa. O **Gráfico 11** exemplifica estes valores e outros mais.

Gráfico 11 - Nível de Escolaridade dos entrevistados

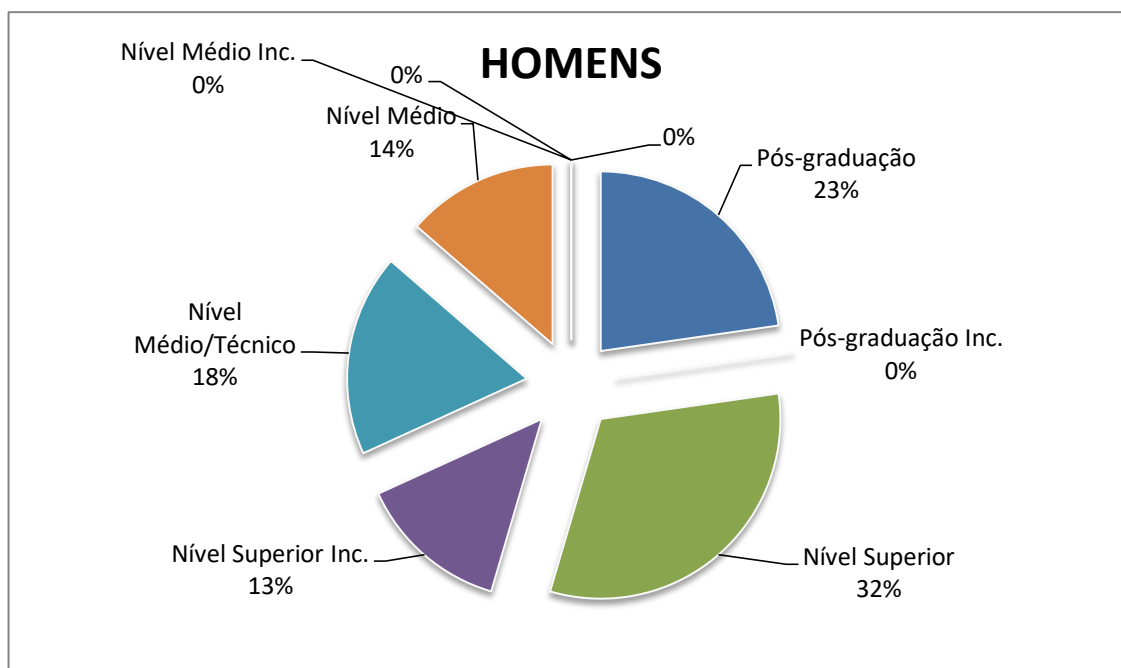
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Nos resultados divididos entre homens e mulheres, o número de homens com Nível Médio e Nível Médio/Técnico é maior. Enquanto que o número de mulheres com Nível Médio alcançam 7%, o número de homens atingem 14%, ou seja, o dobro. No Nível Médio /Técnico a diferença é de 6 pontos percentuais, ficando os homens com 18% e as mulheres com 12%.

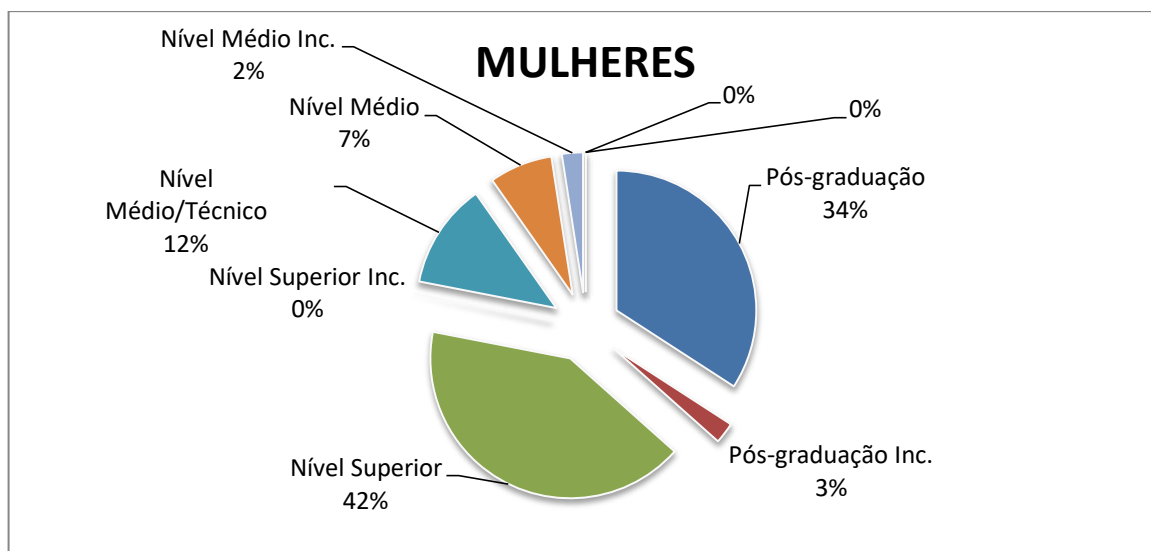
Outros fenômenos também foram observados neste quesito, como por exemplo, a inexistência de homens com Nível Médio Incompleto, entre os entrevistados, fato que não ocorreu entre as mulheres. Outro aspecto importante observado foi o valor considerável de homens com Nível Superior Incompleto, atingindo 13% dos entrevistados. Enquanto o valor entre os participantes do sexo masculino avantajou-se, entre as mulheres este aspecto atingiu percentual igual a 0. Entre os homens também não existiu percentual de Pós-Graduação Incompleta, ficando em 0%, enquanto que entre as mulheres ainda houve percentual de 3% para este aspecto.

O **Gráfico 12** e o **Gráfico 13** revelam estas discrepâncias.

Gráfico 12 - Nível de Escolaridade entre os homens



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 13 - Nível de Escolaridade entre as mulheres

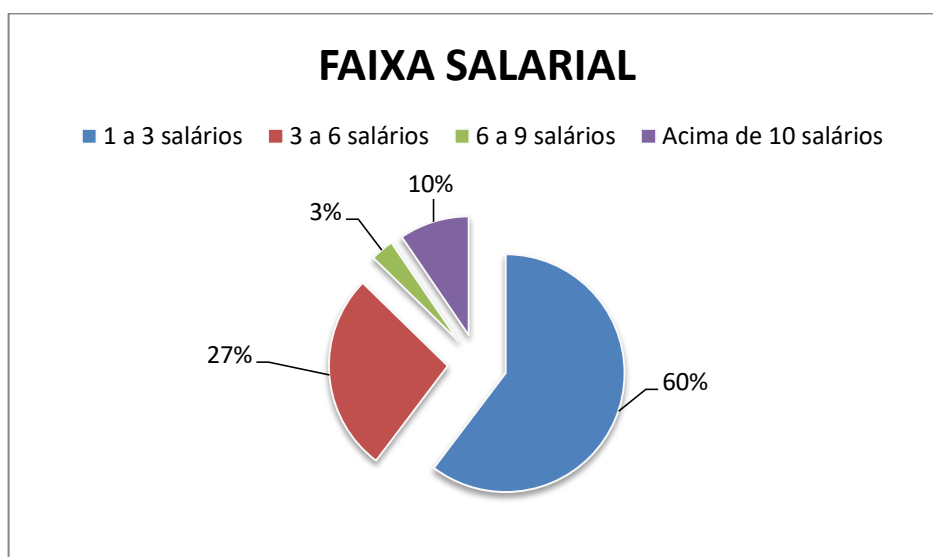
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O próximo relaciona-se um pouco com o aspecto escolaridade, uma vez que se entende que quanto maior o nível escolar maior será a faixa salarial.

4.1.6 Faixa salarial

O quinto e ultimo aspecto referente à construção do perfil socioeconômico dos entrevistados, constatou-se que a maioria dos funcionários recebe de 1 a 3 salários mínimos, atingindo o percentual de 60%. O índice mais baixo em percentual foi o de 6 a 9 salários mínimos, ficando com 3% na pesquisa.

O **Gráfico 14** traz esses resultados de forma mais clara.

Gráfico 14 - Faixa Salarial dos entrevistados

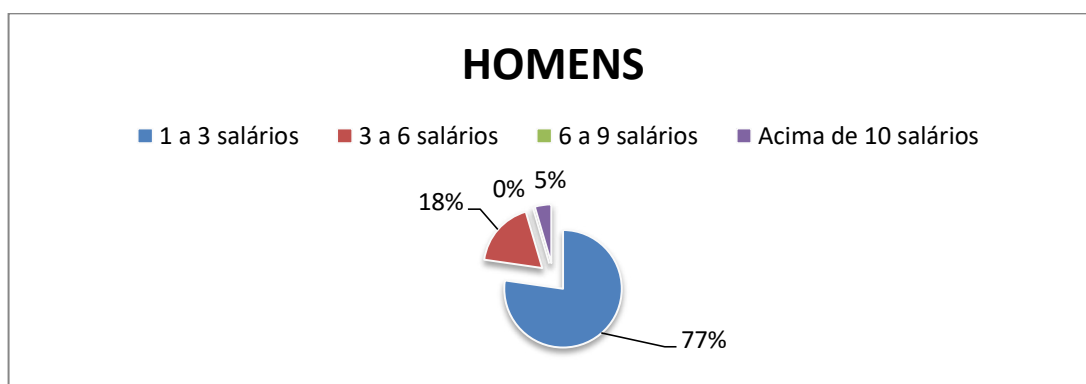
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Comparando por sexos, foi constatado que entre os homens entrevistados, a maioria recebe de 1 a 3 salários mínimos, ficando em 77%, e que entre eles não há quem receba de 3 a 6 salários mínimos, atingindo percentual 0.

Entre as mulheres, o maior percentual também se refere ao intervalo de 1 a 3 salários mínimos, ficando em 51%, entretanto o percentual de 3 a 6 salários mínimos, entre as mulheres, ficando em 38%, quase dobrou em relação ao dos homens que atingiu 18%. Essa diferença percentual revela que as mulheres tem recebido melhores salários em relação aos homens, na Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino.

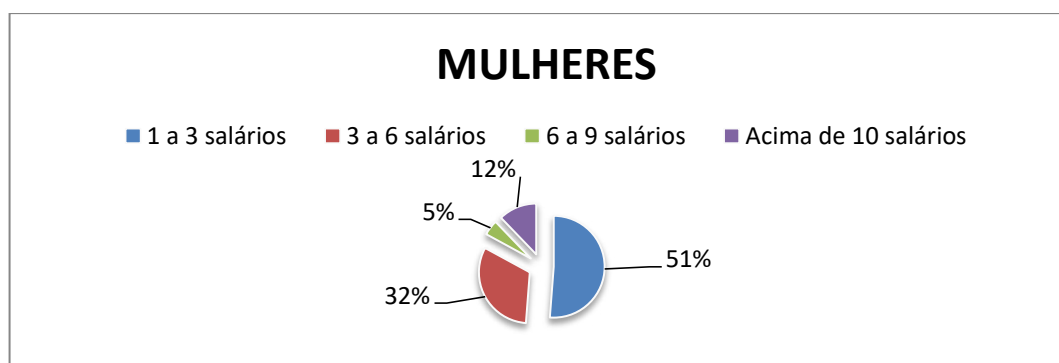
O **Gráfico 15** e o **Gráfico 16** exemplificam as explicações acima

Gráfico 15 - Faixa Salarial dos homens



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 16 - Faixa Salarial das mulheres

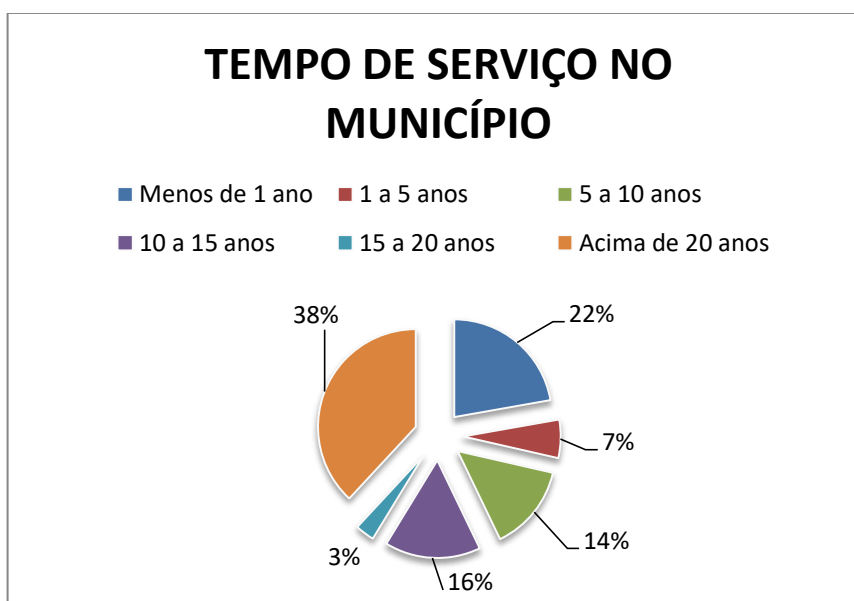


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

4.1.7 Tempo de serviço no município

Neste quesito foi possível verificar que a maioria dos funcionários públicos entrevistados presta serviço ao Município a mais de 20 anos, alcançando o índice percentual na pesquisa de 38%. O segundo maior percentual na pesquisa, curiosamente, foi o de tempo de serviço de menos de 1 ano que atingiu 22% dos entrevistados. A quantidade considerável de funcionários com menos de 1 ano de serviço prestado ao Município deve-se a renovação da força de trabalho devido a aposentadorias, do aumento das demandas da área da saúde, da readaptação de unidades, aumento de postos de atendimento a população, entre outros. O **Gráfico 17** retrata os valores citados e os demais pesquisados.

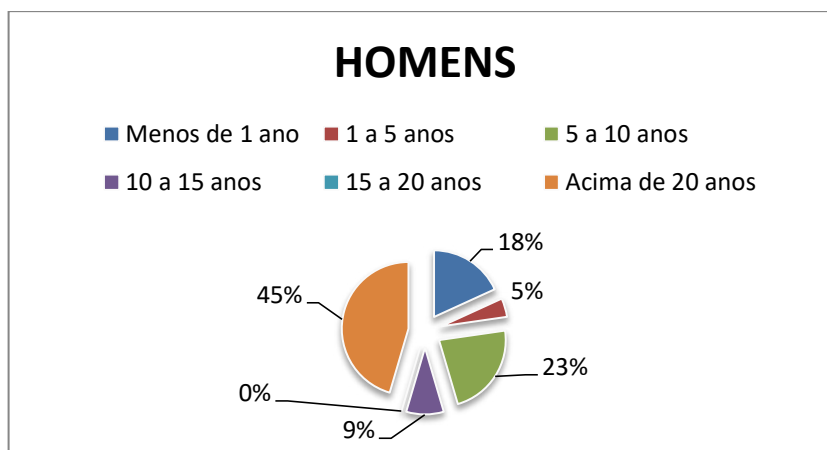
Gráfico 17 - Tempo de serviço na esfera municipal



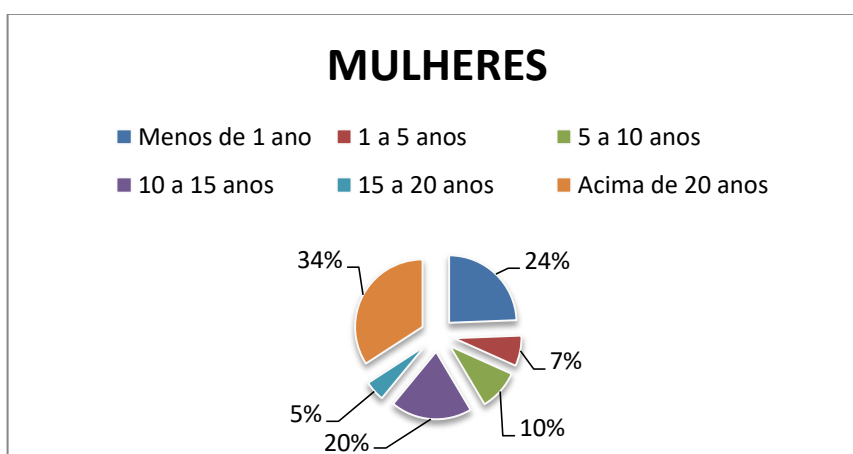
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O número de homens com mais de 20 anos de serviço prestado ao Município é um pouco maior em relação ao percentual de mulheres, ficando respectivamente em 45% e 34%. Já na escala de menos de 1 ano de serviço, acontece o oposto: os homens ficam em 18% e as mulheres em 24%.

A quantidade de entrevistados entre homens e mulheres para o período de 10 a 15 anos também inverte. Para os homens o percentual fica de 9 %, já com as mulheres o percentual pula para 20%. O **Gráfico 18** e o **Gráfico 19** evidenciam essas diferenças percentuais.

Gráfico 18 - Tempo de serviço na esfera municipal dos homens

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa , 2016)

Gráfico 19 - Tempo de serviço na esfera municipal das mulheres

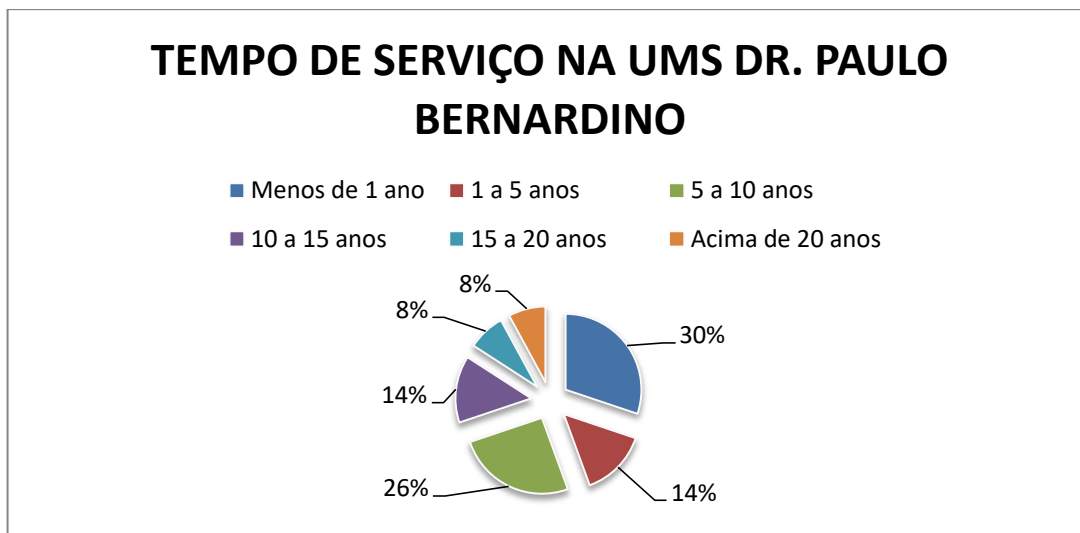
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Após verificarmos o período de serviço ao município, é primordial saber a quanto tempo os profissionais prestam serviço na unidade, que é o foco do estudo.

4.1.8 Tempo de serviço na UMS Dr. Paulo Bernardino

Quanto a este aspecto, o maior percentual foi o dos profissionais que prestam serviço a menos de 1 ano, atingindo o valor de 30%. O segundo maior valor percentual ficou com o período de 5 a 10 anos, no percentual de 26%. Já na escala de acima de 20 anos, na unidade, atingiu o percentual de 8%, evidenciando o renovo do quadro de profissionais do local citado no tópico anterior. Segue o **Gráfico 20** com os resultados deste tópico.

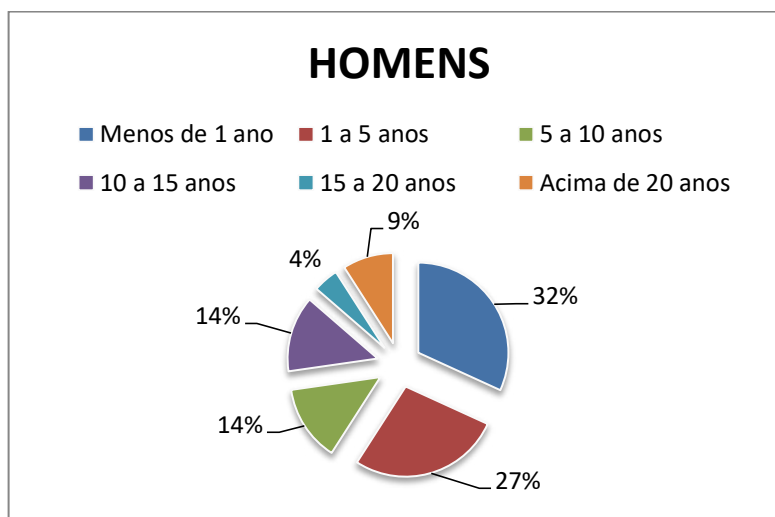
Gráfico 20 - Tempo de serviço na UMS Dr. Paulo Bernardino



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O tempo predominante, entre os funcionários homens entrevistados, é o de menos de 1 ano, com 32%. Logo atrás, vem de a escala de 1 a 5 anos com 27% dos entrevistados. O **Gráfico 21** traz os resultados.

Gráfico 21 - Tempo de serviço dos homens na UMS Dr. Paulo Bernardino

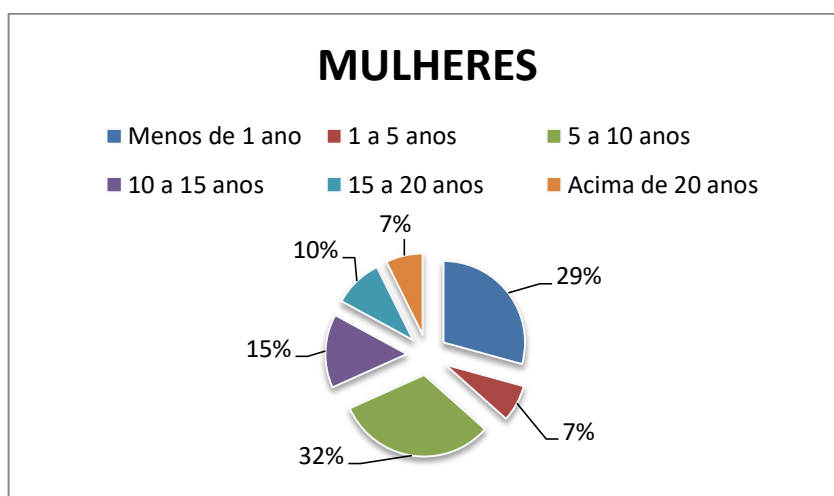


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Entre as mulheres o valor que predominou, de tempo de serviço na unidade, foi o de 5 a 10 anos atingindo o percentual de 32%. O segundo maior percentual foi o da escala de menos de 1 ano com 29% do entrevistados.

Pode-se observar que a população de funcionários possui, relativamente, pouco tempo de serviço na unidade em si. O **Gráfico 22** mostra os percentuais encontrados no público feminino.

Gráfico 22 - Tempo de serviço das mulheres na UMS Dr. Paulo Bernardino



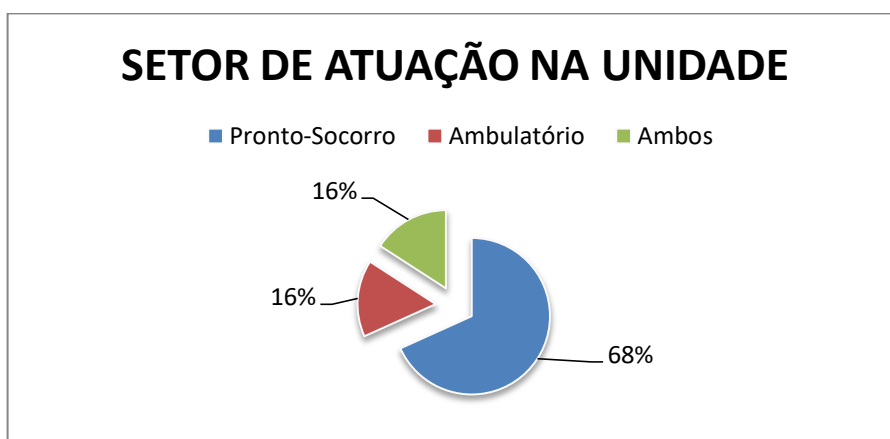
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Também tornar-se importante conhecer o setor de atuação destes profissionais, fato que analisaremos a seguir.

4.1.9 Setor de atuação na unidade

Neste quesito buscou-se identificar o setor de trabalho do entrevistado. O setor de maior percentual de funcionários foi o de Pronto-Socorro atingindo 68% dos entrevistados, resultado já esperado tendo em vista que a maior quantidade de funcionários da unidade é do Pronto-Socorro, conforme descrito no público da pesquisa. O **Gráfico 23** traduz bem esse cenário.

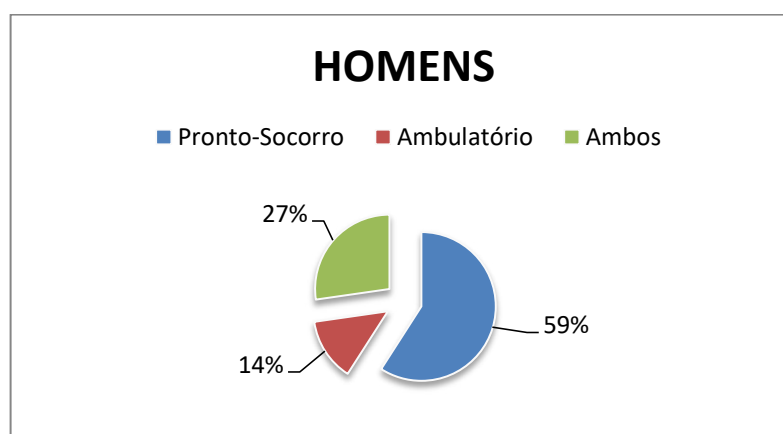
Gráfico 23 - Setor de atuação na Unidade Mista Dr. Paulo Bernardino



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

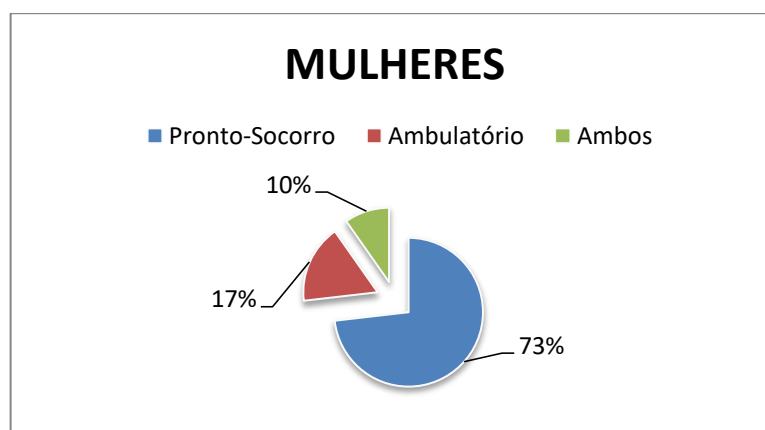
Mesmo entre homens e mulheres, o percentual referente a Pronto-Socorro ainda se sobressaiu nos dois públicos. Entre os homens, o percentual alcançou 59% e entre as mulheres 73%. Uma pequena observação entre os gráficos constata que o percentual, entre homens, que trabalham para os dois setores é maior que o percentual entre mulheres: 27% e 10% respectivamente. Segue abaixo os **Gráficos 24 e 25** com as amostras e resultados.

Gráfico 24 - Setor de atuação na unidade dos homens



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 25 - Setor de atuação na unidade das mulheres



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

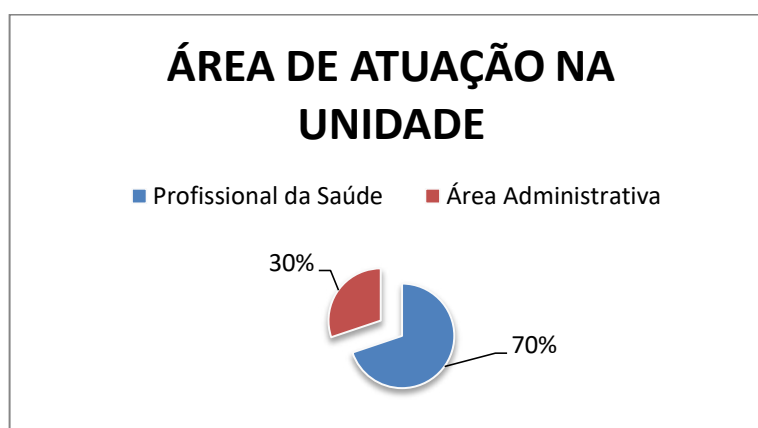
A fim de afunilar um pouco mais a pesquisa, tornar-se importante conhecer também a área de atuação na unidade, a qual será analisada a seguir.

4.1.10 Área de atuação na unidade

Neste estudo, as áreas de atuação na unidade mista foram divididas em Profissional da Saúde, englobando todos os profissionais que executam procedimentos clínicos, médicos e laboratoriais, e Área Administrativa, a qual engloba todos os profissionais de apoio administrativo e gestão predial, como arquivistas, recepcionistas, administradores, diretores, seguranças, entre outros.

Na unidade estudada a 70% dos profissionais prestam serviço na área de Profissional da Saúde, e 30% na Área Administrativa. Segue **Gráfico 26** com as amostras e resultados.

Gráfico 26 - Área de atuação na unidade

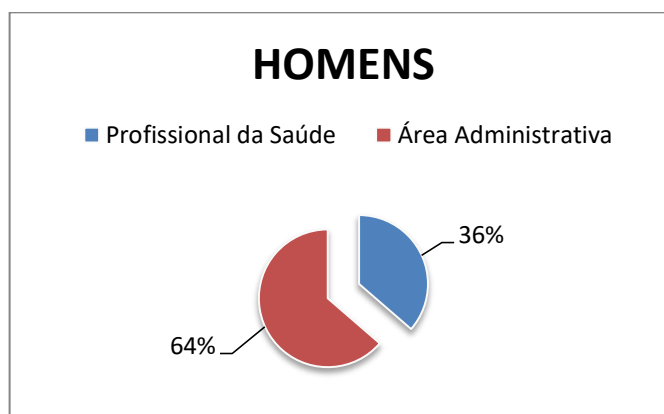


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Na comparação entre os profissionais masculinos e femininos, observou-se que acontecem resultados opostos nos dois públicos.

Entre os homens entrevistados 64% presta serviço na área administrativa, e 36% na área de profissional da saúde. O **Gráfico 27** traz este resultado.

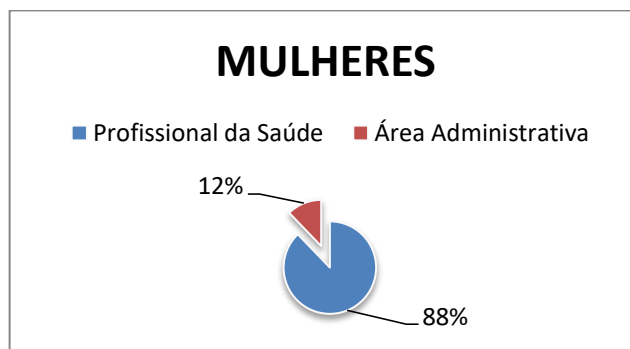
Gráfico 27 - Área de atuação na unidade entre os homens



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Já entre as mulheres, a maioria presta serviço como profissional da saúde, atingindo 88% das entrevistadas, enquanto que apenas 12% trabalham na área administrativa. Segue **Gráfico 28** com esta visualização:

Gráfico 28 - Área de atuação na unidade entre as mulheres



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

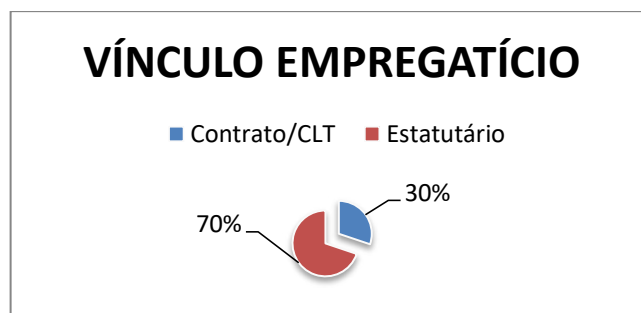
Logo, a maioria do público masculino pertence a área administrativa, enquanto que maioria dos entrevistados do sexo feminino trabalham prestando serviço de saúde, como profissional da saúde.

Durante a construção do questionário, identificou-se a necessidade conhecer o vínculo empregatício dos participantes, a fim de compreender mais claramente as percepções sobre os fatores motivacionais no trabalho destes.

4.1.11 Vínculo empregatício

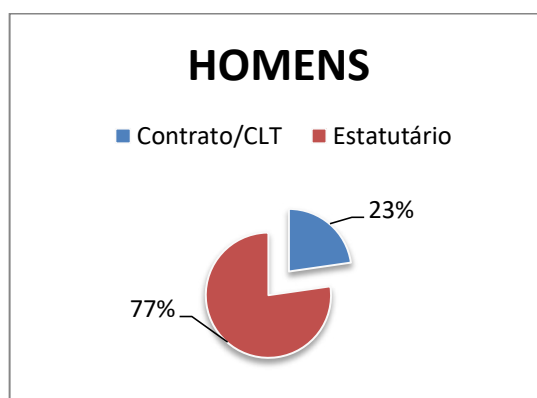
Na pesquisa também se buscou conhecer o tipo de vínculo empregatício que cada entrevistado possuía com administração pública direta, responsável pelas contratações na saúde pública.

A maioria dos entrevistados, com percentual de 70%, possui vínculo empregatício de regime estatutário, ou seja, ingressaram através de concurso, são regidos por lei e estatuto próprios e possuem estabilidade em seu emprego. Os outros 30% são vinculados ao serviço público através de contrato temporário de serviço. Neste contrato, o trabalhador não adquire estabilidade e é regido pela lei de regula este tipo de contratação. O **Gráfico 29** traduz esse resultado.

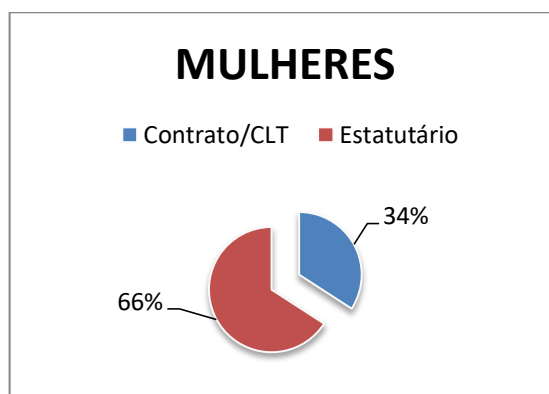
Gráfico 29 - Tipo de vínculo empregatício

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Tanto entre os homens quanto entre as mulheres, o vínculo empregatício que prevaleceu foi o estatutário atingindo 77% e 66% respectivamente. O **Gráfico 30** e o **Gráfico 31** traz estes resultados.

Gráfico 30 - Vínculo empregatício dos homens

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 31 - Vínculo empregatício das mulheres

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

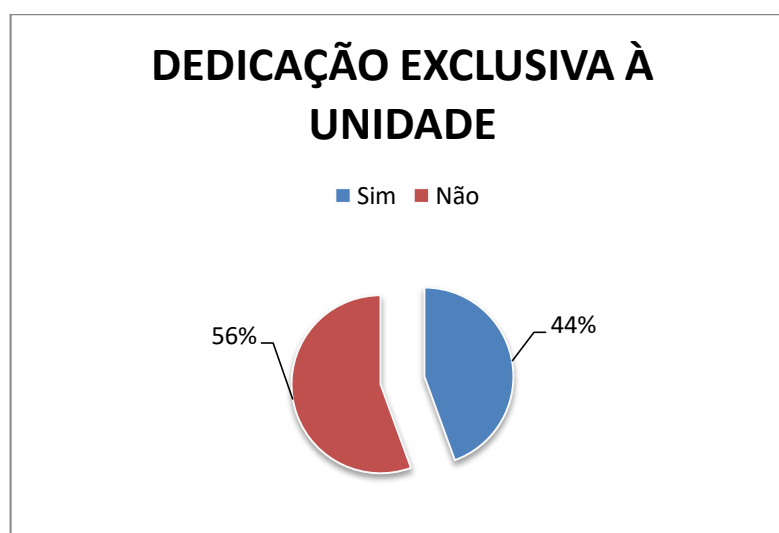
Com o intuito de afunilar ainda mais o perfil dos entrevistados, procurou-se conhecer qual o tipo de dedicação o participante prestava a unidade. Analisaremos a seguir.

4.1.12 Dedicção exclusiva à unidade

Na área da saúde é muito comum que profissionais com médicos, enfermeiros, assistentes sociais, técnicos de enfermagem, entre outros profissionais da área médica, prestem serviço em mais uma local chegando a trabalhar até em 3 lugares diferentes a fim de complementar sua renda. Pensando nesse aspecto, nesta pesquisa também procuramos entender qual o tipo de dedicação a Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino o entrevistado cumpria.

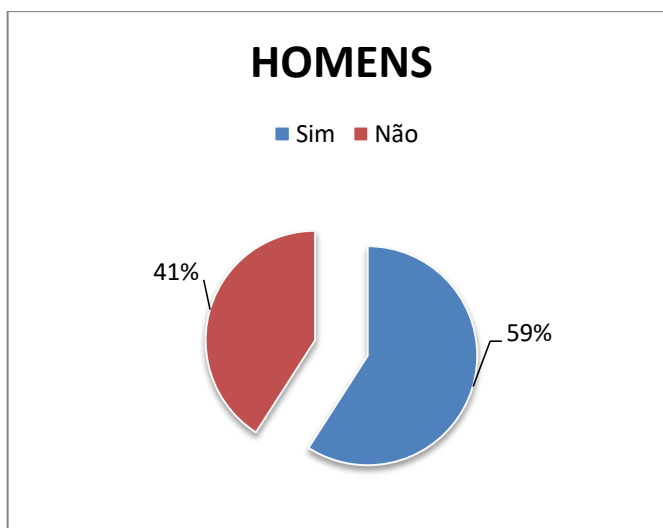
Conforme era previsto, 56% dos profissionais entrevistados não se dedicam exclusivamente a UMS Dr. Paulo Bernardino, atingindo a maioria dos participantes. O **Gráfico 32** traduz essa observação mostrando também o percentual de funcionários com dedicação exclusiva à unidade, os quais atingiram 44%.

Gráfico 32 - Dedicção exclusiva à UMS Dr. Paulo Bernardino

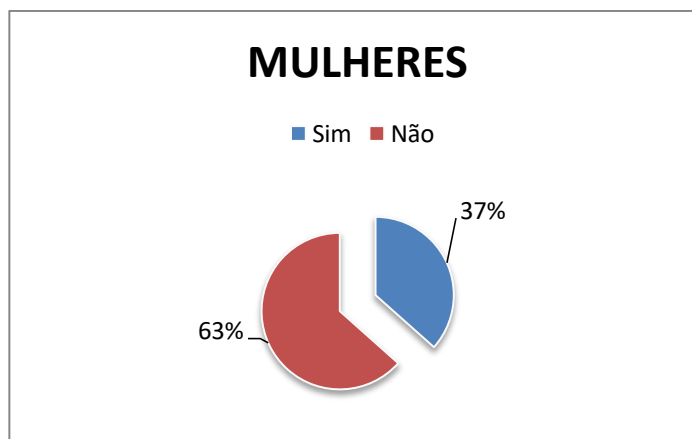


Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Nos comparativos homens e mulheres, o fenômeno observado foi que a maioria dos participantes do sexo masculino afirmou dedicar-se exclusivamente à Unidade Mista, atingindo o percentual de 58%. Já entre o público participante do sexo feminino a maioria afirmou não prestar serviço exclusivo à unidade, ficando em 63%. Os **Gráficos 33 e 34** mostram este comparativo.

Gráfico 33 - Dedicção exclusiva à unidade entre os homens

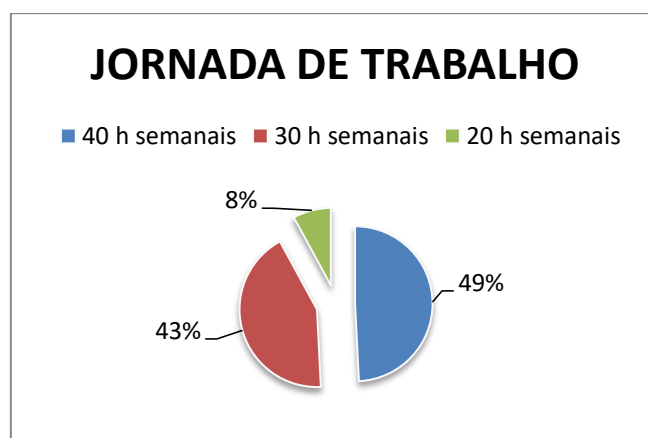
Fonte: Elaborado pela autora(Dados da pesquisa, 2016)

Gráfico 34 - Dedicção exclusiva à unidade entre as mulheres

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

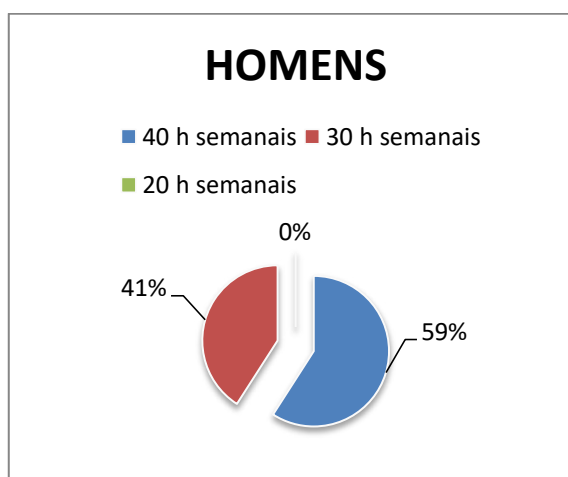
4.1.13 Jornada de trabalho

Outro aspecto importantíssimo para avaliação de motivação dos funcionários é conhecer qual a carga horária praticada pelo entrevistado. Pensando nisso, perguntou-se qual jornada o cumpria, trazendo nas opções as cargas horárias de 40h semanais, 30h semanais, 20h semanais e 10 h semanais. O **Gráfico 35** mostra que 49% dos profissionais cumpri a carga horária de 40h semanais, um pouco maior em relação aos participantes que cumprem 30h semanais, os quais atingiram 43%.

Gráfico 35 - Jornada de trabalho dos participantes da pesquisa

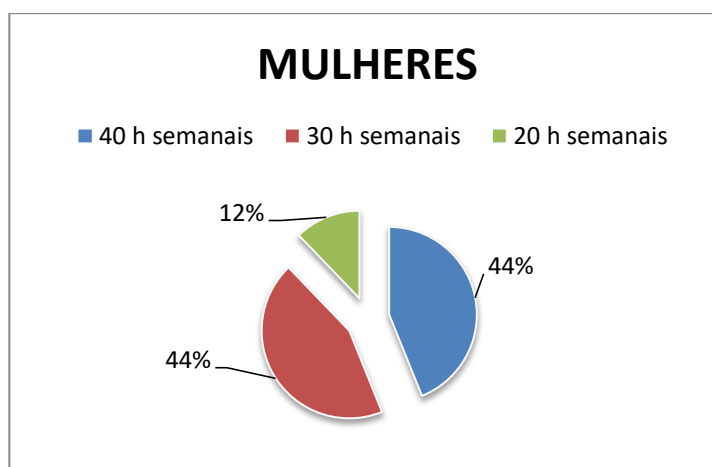
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Entre os homens participantes, a maioria cumpre a carga horária de 40h semanais, ficando em 59%, e o percentual de participantes com carga horária de 20h semanais foi igual a 0. O **Gráfico 36** expõe estes resultados.

Gráfico 36 - Jornada de trabalho praticada entre os homens

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Já entre as mulheres, os percentuais de jornada de trabalho de 40h semanais e 30 h semanais trouxeram empate, ficando as duas jornadas com 44%. Além disso, alguns participantes praticam 20h semanais, somando 12% das entrevistadas. O **Gráfico 37** traz esta visualização.

Gráfico 37 - Jornada de trabalho praticada entre as mulheres

Fonte: Elaborado pela autora(Dados da pesquisa, 2016)

4.2 AVALIAÇÃO DOS FATORES INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS

Partindo das teorias motivacionais elencadas, a base desta pesquisa resume-se a percepção dos funcionários entrevistados sobre se os aspectos de seu trabalho o deixam motivado ou desmotivado.

Segundo Robbins (2009), muitas das teorias motivacionais são utilizadas para explicar o comportamento do trabalhador, e o próprio Herzberg procurou conhecer os que as pessoas sentiam em relação ao seu trabalho pedindo que falassem suas experiências relacionadas a ele.

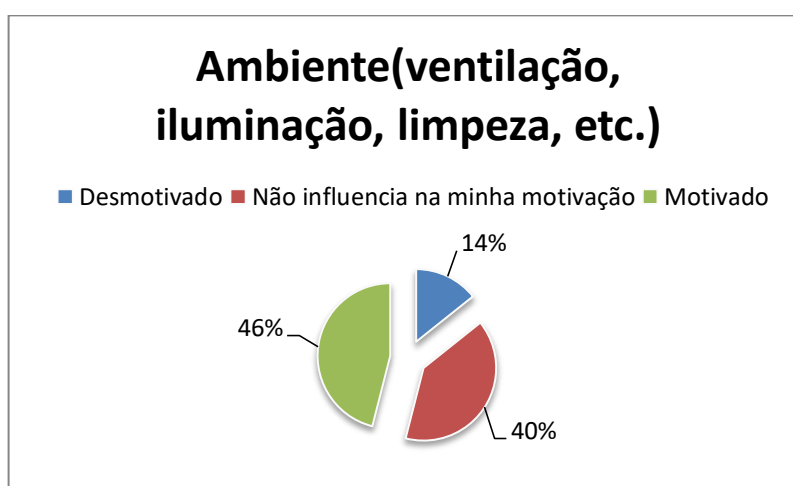
Utilizando os fatores motivacionais elencados por Herzberg, conhecidos pela Teoria dos Dois Fatores, as avaliações foram divididas em duas percepções: percepções externas, ou fatores extrínsecos, e percepções internas, ou fatores intrínsecos.

O primeiro conjunto de perguntas, intituladas de avaliação dos fatores externos procuraram descobrir se os seguintes aspectos motivavam, desmotivavam ou não influenciavam em sua motivação.: o ambiente, a estrutura de trabalho, o salário, os benefícios, o relacionamento interpessoal com colegas e superiores, a postura da liderança, as atividades voltadas aos funcionários, a segurança física e a segurança financeira do emprego. Já os fatores internos foram elogios que recebiam em seu trabalho, reconhecimento, oportunidades de crescimento profissional e de promoção, autonomia e responsabilidade em seu trabalho, liberdade de expressar opiniões, o exercício da profissão em si e a importância da profissão para a sociedade.

4.2.1 Ambiente de trabalho

No primeiro fator, buscou-se conhecer como ambiente (abrangendo ventilação, iluminação, higiene do local) o deixava em relação a sua motivação. Segundo o **Gráfico 38**, 46% dos profissionais entrevistados disseram estar motivados neste aspecto, reconhecendo sua influencia sobre sua motivação. Entretanto, o aspecto **não influencia na minha motivação** atingiu 40%, revelando que uma boa parte é indiferente ao seu ambiente de trabalho e não se sente influenciado por ele.

Gráfico 38 - Análise da motivação pelo ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

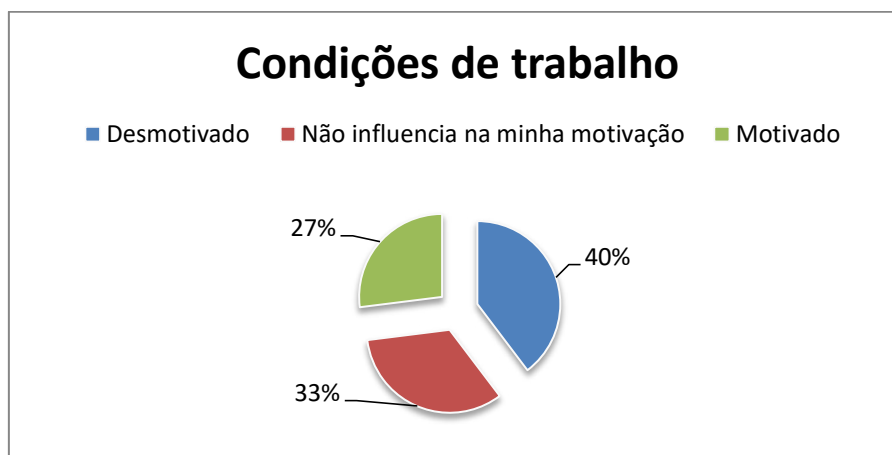
As condições de trabalho também deveriam ser avaliadas, a fim de adquirir respostas mais concisas. Analisaremos a seguir.

4.2.2 Condições da estrutura de trabalho

Neste aspecto, a avaliação dos participantes deveria ser sobre se os equipamentos e materiais de trabalho disponibilizados os motivavam ou não. A maioria dos entrevistados revelou estar desmotivado neste quesito, atingindo 40% do percentual da pesquisa. Esta desmotivação deve-se, segundo depoimentos dos entrevistados, à constante falta de material e condições de trabalho adequadas para a prestação de bom serviço a população. O percentual de 33% dos entrevistados que disseram não influenciar em sua motivação, revelando indiferença a este. Este fenômeno pode ser explicado tomando como bases que: alguns dos profissionais são novos na unidade, e por isso ainda vivenciam o momento de adaptação, não podendo avaliar de forma concreta o impacto das condições de trabalho sobre sua

motivação, e outros não prestam serviço apenas na unidade estudada, não se sentindo completamente capacitado para avaliar as condições do local. O **Gráfico 39** traz estas percepções acima.

Gráfico 39 - Avaliação de influencia das condições de trabalho na motivação



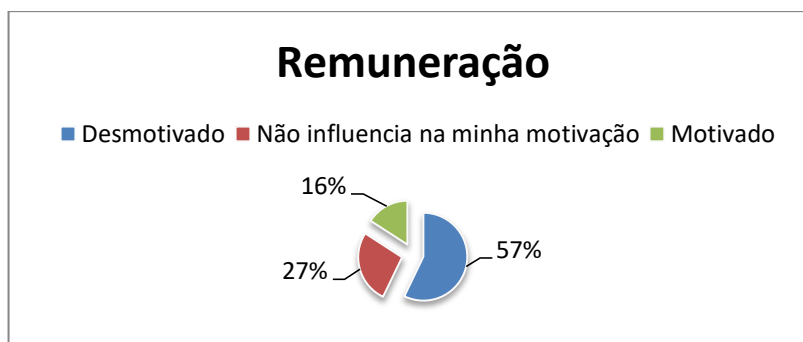
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O próximo fator a ser analisado possui grande importância na avaliação motivacional uma vez que representa fator primordial para a realização de qualquer trabalho.

4.2.3 Remuneração

Outro aspecto importante na avaliação da motivação é a remuneração. Nos primórdios da administração, Taylor entendia que apenas o salário ou a remuneração recebida era fator motivador para os trabalhadores (1915, apud RAMOS, 1990). Entretanto, Maslow e Herzberg entendem que a remuneração pode sim gerar insatisfação e desmotivação (ROBBINS, 2009).

No **Gráfico 40** podemos observar que essa desmotivação está presente, onde 57% dos participantes afirmaram estar desmotivados com sua remuneração e 27% disseram ser indiferentes a ele escolhendo a opção não influencia em minha motivação. Apenas 12% dos entrevistados sentem-se motivados pela remuneração que recebem na unidade.

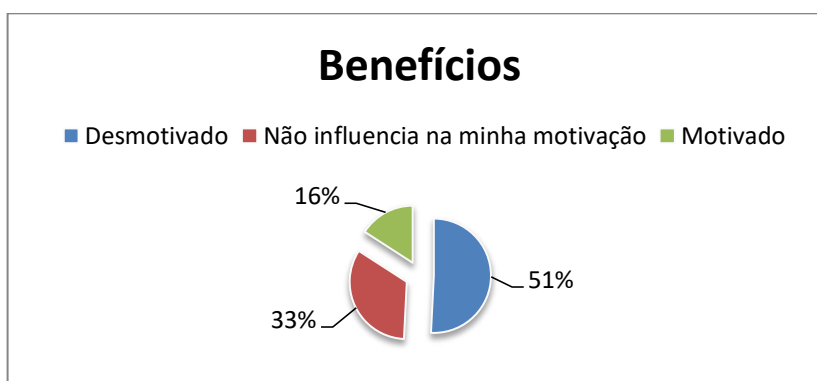
Gráfico 40 - Avaliação da remuneração sobre a motivação

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Além da remuneração, os benefícios também são muito visados na escolha de uma profissão. Por essa razão, também se decidiu avaliar a percepção quanto a motivação relacionada aos benefícios.

4.2.4 Benefícios

Quanto aos benefícios oferecidos pelo trabalho, que podem ser férias, abonos, folgas, descansos, bônus salariais, entre outros, a avaliação também foi negativa, uma vez que 51% dos entrevistados disseram estar desmotivados quanto a este aspecto, e 33% indiferentes optando pela não influencia deste aspecto em sua motivação. O **Gráfico 41** representa os valores citados e outros.

Gráfico 41 - Avaliação da influencia dos benefícios sobre a motivação

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Outro fator extremamente importante na avaliação motivacional é o relacionamento que o profissional desenvolve em seu trabalho. A seguir analisaremos mais este fator.

4.2.5 Relacionamento interpessoal

Chiavenato (1997) cita a experiência realizada por Elton Mayo em Hawthorne com moças operárias de uma indústria do local. Na 2ª fase de sua experiência, constatou-se que as moças que participaram do teste construíram relacionamentos com outras colegas. Isso que gerou satisfação e aumentou a produtividade delas.

Não é novidade que os relacionamentos são importantes em qualquer lugar. Seja no trabalho, na escola, em casa, relacionamentos saudáveis ajudam a melhorar o desenvolvimento do ser humano em todos os aspectos.

Entendendo a importância disto, uma das perguntas do questionário procurava descobrir se os relacionamentos que os profissionais tinham em seu trabalho os deixavam motivados ou não.

O **Gráfico 42** revela que a influencia dos relacionamentos na motivação dos profissionais entrevistados é altamente positiva. Nele podemos visualizar que 59% dos entrevistados afirmaram estar motivados com os relacionamentos que possuem em seu trabalho.

Gráfico 42 - Avaliação da influencia dos relacionamentos na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Herzberg ainda entende que quando o fator relacionamento não é suprido, a possibilidade de o profissional ficar insatisfeito com seu trabalho é maior (CHIAVENATO, 1997).

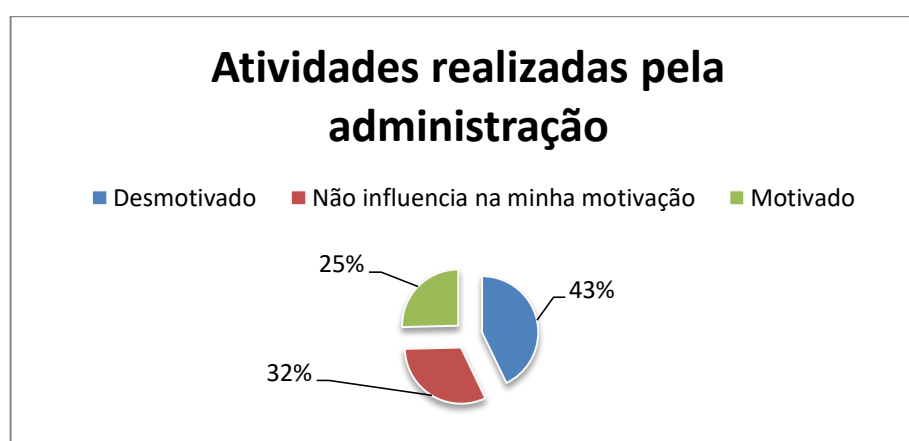
Outro fator importante para a pesquisa, foi como os profissionais se sentiam em relação as atividades que a administração destinava a eles. A seguir faremos a análise.

4.2.6 Atividades realizadas para os funcionários

Este aspecto remete muito ao cuidado da administração com seus funcionários. A preocupação em realizar ações que ajudem os colaboradores a crescerem, amadurecerem e sentirem-se satisfeitos em seu trabalho é de suma importância para a melhoria da motivação deles.

O **Gráfico 43** mostra que a maioria dos profissionais da unidade considera as ações da administração, seja ela da unidade ou da prefeitura, ruins. De acordo com a pesquisa, 43% dos entrevistados sentem desmotivados nesse aspecto e 32% indiferentes, optando por responder que não influencia em sua motivação.

Gráfico 43 - Avaliação da influencia das atividades da administração na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Um dos fatores que trazem maior discussão no meio corporativo é o de liderança. A postura do líder em relação a seu subordinado poderá influenciar profundamente na sua motivação. Analisaremos a seguir a percepção dos profissionais da unidade em relação a sua liderança.

4.2.7 Postura da liderança em relação ao profissional

Um dos fatores motivacionais higiênicos propostos por Herzberg é a qualidade da supervisão. Herzberg entendeu que se o líder, ou superior, não executa sua função com qualidade, essa atitude possivelmente poderá gerar insatisfação no profissional, e conseqüentemente desmotiva-lo (ROBBINS, 2009).

O **Gráfico 44** é visível a influência positiva que a liderança tem tido na motivação dos funcionários. Nele é possível enxergar que 38% dos entrevistados estão desmotivados com sua liderança e que 35% afirma que seus superiores não

influenciam em sua motivação, revelando um quadro de indiferença quanto aos líderes.

Gráfico 44 - Avaliação da influencia da liderança na motivação



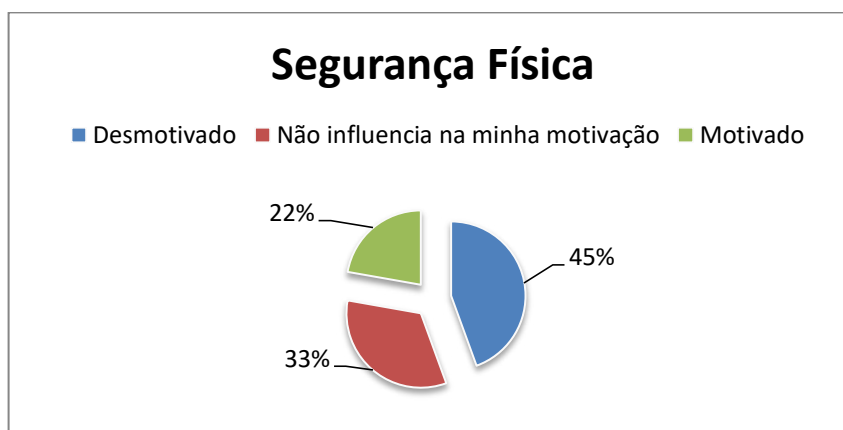
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

4.2.8 Segurança física

De acordo com a Pirâmide de Necessidade de Maslow, o quesito segurança representa o segundo nível da pirâmide, deixando claro que é representa o segundo nível básico de necessidades a serem saciadas (ROBBINS, 2009).

No **Gráfico 45** podemos observar que a necessidade de segurança física não tem sido saciada por completo, uma vez que 45% dos profissionais entrevistados afirmaram estar desmotivados neste quesito e 33% entendem que não influencia em sua motivação, revelando indiferença a isto.

Gráfico 45 - Avaliação da influencia da segurança física na motivação



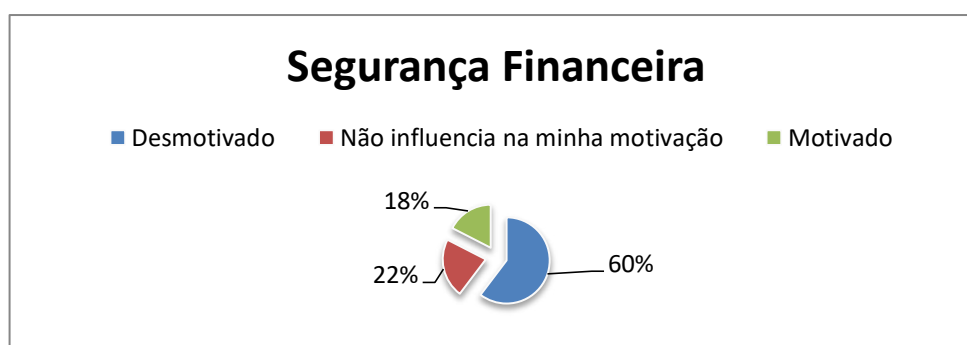
Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

O outro aspecto que se enquadra no nível de segurança da Pirâmide de Maslow é o de segurança financeira.

4.2.9 Segurança financeira

No quesito segurança financeira, a situação de desmotivação se repete com 60% dos entrevistados afirmarem que estão desmotivados quanto a segurança financeira. Tendo em vista a onda de atrasos de pagamento pela esfera municipal e estadual, este resultado já era esperado. O **Gráfico 46** traz estes resultados.

Gráfico 46 - Avaliação da influencia da segurança financeira na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Na etapa anterior, buscou-se avaliar os fatores motivacionais extrínsecos aos profissionais. Nesta o foco volta-se a compreensão dos fatores motivacionais intrínsecos aos entrevistados, buscando entender se eles influenciam ou não em sua motivação.

Os fatores intrínsecos são classificados por Herzberg como fatores motivacionais, trazendo a ideia de que caso eles sejam saciados motivará os trabalhadores (ROBBINS, 2009).

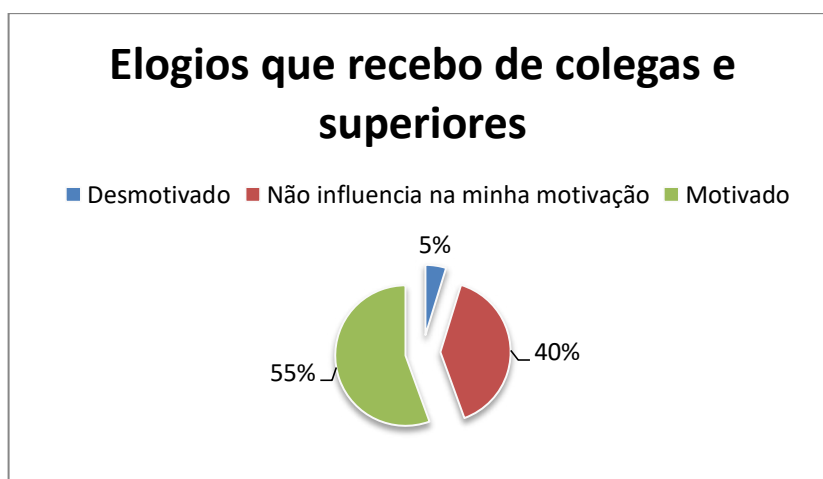
4.2.10 Elogios recebidos no trabalho

O elogio é uma forma de reconhecer que alguém fez algo bom. Nesta pesquisa, também se buscou saber se os profissionais sentiam-se motivados ou não com os elogios que recebiam em sua profissão. O **Gráfico 47** nos revela que a maioria dos profissionais sente-se motivado quanto aos elogios que recebem na unidade, atingindo 55% dos entrevistados. Entretanto, uma grande quantidade, por volta de 40%, afirmaram que os elogios não influenciam em sua motivação, o que deve-se ao fato de muitos deles terem revelado, informalmente, não receber elogios

por seu trabalho e por esse motivo não poderem trazer uma avaliação sobre o assunto.

Podemos perceber que a falta do elogio os torna indiferentes quanto a este aspecto, uma vez que se fosse algo comum, certamente avaliariam de forma positiva.

Gráfico 47 - Avaliação da influencia de elogios na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Agora veremos os resultados do aspecto reconhecimento no trabalho, que se interliga um pouco com o aspecto elogios.

4.2.11 Reconhecimento no trabalho

Nos fatores motivacionais de Herzberg, o reconhecimento aparece entre eles (ROBBINS, 2009). Este aspecto pode ser visualizado através de ações que promovam o trabalho realizado pelo funcionário, premiações, entre outros.

Parecido com o aspecto elogios, o reconhecimento também atingiu maioria positiva alcançando 57% dos profissionais entrevistados, afirmando se sentirem motivados quanto a este ponto em seu trabalho. O percentual de indiferente foi menor: os que votaram em não influencia na minha motivação atingiram 29% dos entrevistados.

O **Gráfico 48** traduz os resultados assinalados.

Gráfico 48 - Avaliação da influencia do reconhecimento na motivação

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

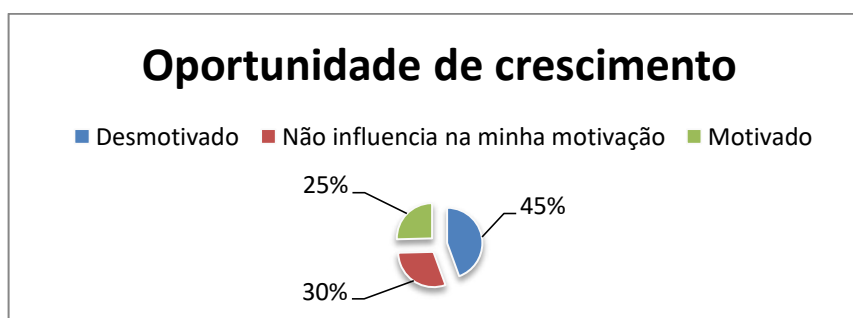
Outro aspecto interligado ao reconhecimento no trabalho é o de oportunidade de crescimento. Falaremos sobre ele a seguir.

4.2.12 Oportunidade de crescimento

Este aspecto engloba as possibilidades que são disponibilizadas ao profissional para que ele obtenha crescimento profissional dentro da organização, como ascensão de cargo, aumento de salários, etc.

Deste ponto, o **Gráfico 49** nos revela que 45% dos participantes estão desmotivados quanto às opções de crescimento profissional dentro da unidade. Acompanhando essa perspectiva, o número de participantes que optaram por dizer que não influencia em sua motivação alcança 30%, ficando em segundo lugar na escolha.

Vale salientar que os que estão desmotivados acreditam que as opções disponíveis para eles de crescimento profissional são escassas, impedindo que os mesmo galguem melhores salários e benefícios.

Gráfico 49 - Avaliação da influencia das oportunidades de crescimento na motivação

Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Os profissionais que afirmaram não receber influencia desse aspecto na sua motivação, não veem essas oportunidades surgirem, então para eles é como se não existissem.

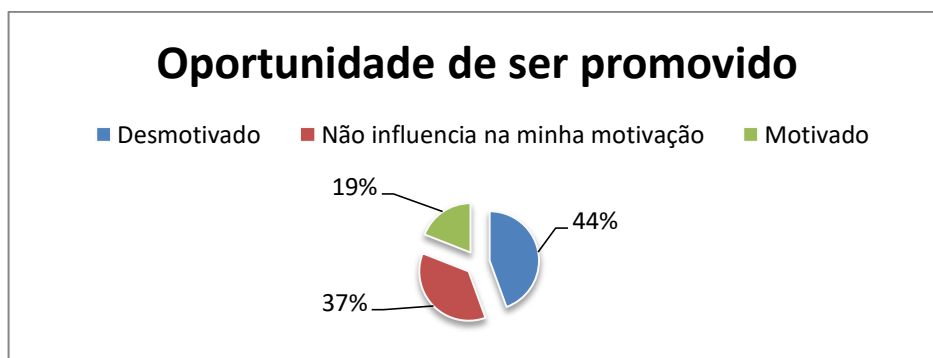
Além da oportunidade de crescimento, a oportunidade ser promovido também está presente nos fatores de motivação de Herzberg (ROBBINS, 2009). São sobre essas oportunidades que falaremos agora.

4.2.13 Oportunidade de ser promovido

A promoção também faz parte dos fatores motivacionais de Herzberg e para alguns profissionais tem papel absolutamente motivador. Entretanto, no serviço público, a estabilidade não permite que haja mudança de cargo.

Nos resultados trazidos pela pesquisa, demonstrados no **Gráfico 50**, 44% dos participantes afirmaram estar desmotivados quanto a oportunidade de promoção, justificando de forma informal que não tinham acesso a elas. Além disso, outro resultado que corrobora com essa situação de não existência de promoções é o de participantes que afirmaram não receberem influencia em sua motivação desse aspecto, muitos alegando também sua inexistência, atingindo o valor percentual de 37%.

Gráfico 50 - Avaliação da influencia da oportunidade de promoção na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

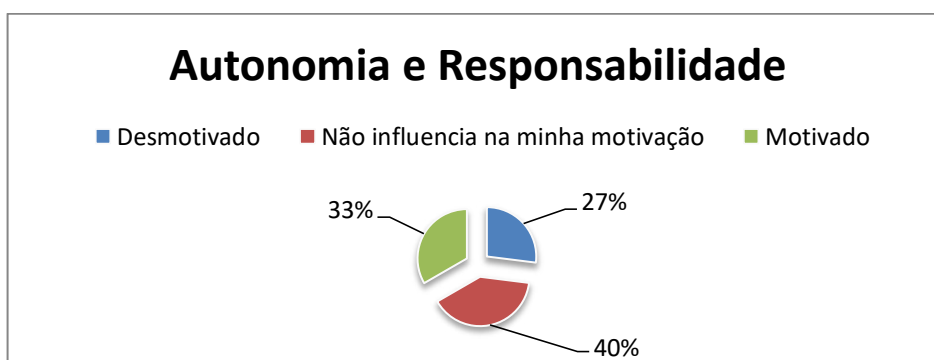
Agora falaremos do aspecto autonomia e responsabilidade no trabalho, que refere-se basicamente a liberdade de tomada de decisão no trabalho.

4.2.14 Autonomia e Responsabilidade

Quanto a este aspecto a maioria dos entrevistados afirmou não receberem influência em sua motivação deste, alcançando 40% dos entrevistados. Saliente-se que para estes profissionais possivelmente estes aspectos não existam devido a necessidade de na área de saúde exigir-se a prática de uma série de passos e diretrizes.

No **Gráfico 51** também podemos enxergar um valor razoável de funcionários motivados, com percentual de 33%, os quais possivelmente exerçam profissões que os deem maior discricionariedade em suas ações.

Gráfico 51 - Avaliação da influencia da autonomia e responsabilidade na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Vamos falar agora de um aspecto que alcança um nível mais profundo de sentimentos: tranquilidade e liberdade de opinião.

4.2.15 Liberdade e tranquilidade em dar opiniões

Quanto a este aspecto, o resultado foi extremamente positivo em relação aos demais. No **Gráfico 52** podemos observar que 51% dos entrevistados afirmaram estar motivados neste aspecto, deixando claro podem dizer suas opiniões livremente e sem medo de retaliações. Os pontos “Desmotivado” e “Não influencia em minha motivação” ficaram quase empatados com 25% e 24%, respectivamente.

Gráfico 52 - Avaliação da influencia da liberdade de opinião na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

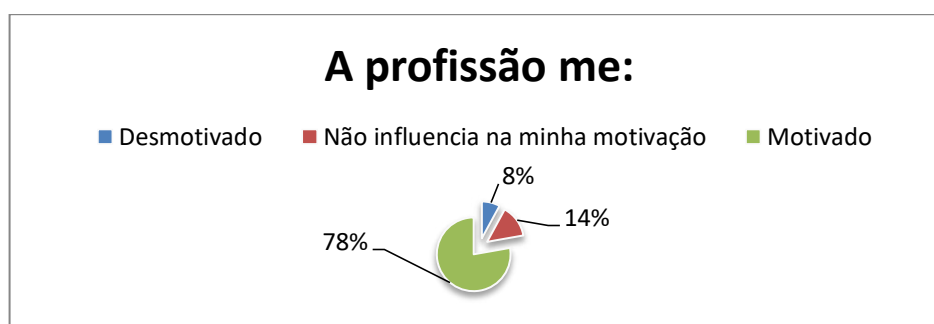
Os dois últimos aspectos avaliados pelos participantes estão intimamente relacionados com o sentimento de realização pessoal e profissional, elencado por Herzberg e Maslow em suas teorias motivacionais.

4.2.16 Avaliação da profissão em si

Este aspecto está intimamente ligado à avaliação do profissional a respeito das atividades que executa em sua profissão. Se elas são boas e o satisfaz possivelmente o deixará motivado. Caso não sejam agradáveis, a desmotivação será a consequência.

Embora as avaliações quanto a salários, benefícios, elogios, reconhecimento, e alguns outros aspectos, tenham sido negativos, a visão da maioria dos profissionais quanto a sua profissão é positiva. Em torno de 78% dos participantes afirmaram que sua profissão é motivadora, 14% disseram que não influencia na sua motivação e apenas 8% disseram estar desmotivados. O **Gráfico 53** nos traz estes resultados.

Gráfico 53 - Avaliação da profissão



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

Embora as reclamações dos profissionais que trabalham na saúde sejam muitas, é fato que a maioria deles trabalha por amor a sua profissão. E isso os deixa extremamente motivados.

Durante a construção do questionário verificou-se a importância de descobrir o quanto a importância da profissão, do público escolhido para a pesquisa, influenciava em sua motivação, configurando o último fator motivacional a ser explanado.

4.2.17 Importância da profissão para a sociedade

Cada profissão possui seu valor perante a sociedade. Pensando nisso, procurou-se nesta pesquisa entender se a importância da profissão para a sociedade, de cada entrevistado, os motivava ou não.

A maioria dos profissionais responderam que ficam motivados ao entenderem o importante papel que suas profissões desempenham na sociedade, refletido nos 87% pontos percentuais da pesquisa. O **Gráfico 54** demonstra este resultado e dos demais indicadores.

Gráfico 54 - Avaliação da influencia da importância da profissão para a sociedade na motivação



Fonte: Elaborado pela autora (Dados da pesquisa, 2016)

4.3 ASPECTOS QUE MOTIVAM OU DESMOTIVAM

A partir das análises de todas as respostas foi possível identificar que os fatores que desmotivam os profissionais da Unidade Mista Dr. Paulo Bernardino são a remuneração, as condições de trabalho, os benefícios, as atividades realizadas pela administração para os colaboradores, postura do superior em relação a cada um, segurança física e financeira, oportunidades de crescimento e de promoção.

Os fatores que os motivam são o ambiente, o relacionamento com os colegas e superiores, os elogios que recebem no trabalho pelos colegas e superiores, o reconhecimento pelo trabalho, tranquilidade e liberdade de expressar opiniões, a profissão que exercem e a sua importância para sociedade.

Apenas um fator não influencia na motivação: autonomia e responsabilidade.

Logo, é possível visualizar que a maiorias dos aspectos desmotivadores são extrínsecos, enquanto que a maioria dos fatores motivadores são intrínsecos.

5. CONCLUSÃO

A motivação possui significativa importância no desenvolvimento de qualquer atividade ou trabalho. Quanto mais motivado e satisfeito o trabalhador estiver, melhor será o serviço prestado por ele.

Na saúde pública isso não é diferente. Os profissionais deste ambiente precisam estar felizes com seu trabalho e motivados para não caírem no erro de prestar um mau serviço, ainda mais numa área que atua com o ser humano em estado vulnerável.

Neste estudo identificamos que alguns fatores que deveriam ser motivadores geram o sentimento contrário, como é o caso da segurança financeira. Entendendo que o serviço público é estável, supõe-se que o recebimento do salário também o deveria ser. Entretanto, os atrasos de pagamento e desproporcionalidade da remuneração em relação a carga de trabalho causam nos trabalhadores da saúde o sentimento de insatisfação e desmotivação.

Também se identificou que os profissionais que se dedicam a área da saúde o fazem por que realmente gostam da profissão que exercem e entendem que ela possui extrema importância para a sociedade, mesmo vivenciando percalços com falta de materiais e equipamentos necessários.

Embora o trabalho tenha sido realizado com uma quantidade significativa de profissionais e tenha procurado abordar todos os fatores motivacionais explicitados bibliograficamente, ainda torna-se necessário aprofundar o conhecimento a respeito da motivação dos profissionais da área da saúde.

Sugere-se que sejam realizadas pesquisas semelhantes em outras Unidades Mistas de Natal, a fim de identificar se o fenômeno repete-se também em outros locais.

Sugere-se também, para uma melhor apuração das respostas, aplicar-se questionários com perguntas abertas, que permitiam uma melhor explanação das justificativas dos profissionais.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHOS, A. **Motivação para o trabalho: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal - RN.** 2011. 212 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Natal, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOWDITCH, James L. ; BUONO, Anthony F. **Elementos do Comportamento Organizacional.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- BRAICK, Patrícia Ramos; MOTA, Myriam Brecho. **História: das cavernas ao terceiro milênio.** 3 ed. São Paulo: Moderna, 2007.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Coordenação-Geral da Política de Recursos Humanos. **Política de Recursos Humanos para o SUS: balanço e perspectivas.** Brasília: Ministério da Saúde, 2003.
- CARVALHO, Lúcia Maria Gadelha de. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Maringá: UEM, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração.** 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COTRIM, Gilberto. **História Global – Brasil e Geral – Volume único.** 8 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: integrando teoria e prática.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre a motivação.** Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERSEY, Paul ; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU, 1986.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12 ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2008

PEREIRA FERREIRA BICHO, P.S. **A Motivação e a Satisfação dos Profissionais de Saúde numa Instituição Hospitalar de Especialidade Oncológica**. 2015. 49 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia. Carnide, 2015.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristinano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. Tradução por Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

TAYLOR, Frederick W. **Fundamentos da Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8 ed. São Paulo: Atlas , 1990.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Questionário – Fatores Motivacionais

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar quais fatores trazem motivação a você em seu ambiente de trabalho. Por esse motivo, gostaríamos que respondesse as perguntas abaixo, com total liberdade, e pedimos seu consentimento na autorização da utilização dos dados.

O questionário resguarda a identidade do participante, mantendo seu anonimato.
Muito Obrigada pela colaboração!

PERFIL SOCIOECONÔMICO DO ENTREVISTADO

1. Sexo:

- Masculino
 Feminino

2. Idade:

- 18 a 25
 26 a 30
 31 a 35
 36 a 40
 41 a 45
 46 a 50
 Acima de 50

3. Estado Civil:

- Casado(a)
 Solteiro(a)

4. Filhos

- Sim. Quantos? _____
 Não

5. Escolaridade:

- Pós-Graduação
 Pós- Graduação Incompleta
 Nível Superior
 Nível Superior Incompleto
 Nível Médio/Técnico
 Nível Médio/Técnico Incompleto
 Nível Médio
 Nível Médio Incompleto
 Nível Fundamental
 Nível Fundamental Incompleto

6. Faixa Salarial:

- Até 1 salário mínimo
 1 a 3 salários mínimos
 3 a 6 salários mínimos
 6 a 9 salários mínimos
 Acima de 10 salários mínimos

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O TRABALHO

7. Tempo de Serviço no Município:

- Menos de 1 ano
 1 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 15 anos
 15 a 20 anos
 Acima de 20 anos

8. Tempo de Serviço na Unidade Mista de Saúde Dr. Paulo Bernardino:

- Menos de 1 ano
 1 a 5 anos
 5 a 10 anos
 10 a 15 anos
 15 a 20 anos
 Acima de 20 anos

9. Setor de Atuação na unidade:

- Pronto – Socorro Ambulatório

10. Área de atuação na unidade:

- Profissional da Saúde Área Administrativa Ambos

11. Vínculo Empregatício:

- Contrato / CLT Estatutário Cargo de Comissão

12. Dedicção Exclusiva à unidade:

- Sim Não

13. Jornada de Trabalho:

- 40h semanais 20 h semanais
 30 h semanais 10 h semanais

Com base nas assertivas abaixo julgue o item que melhor justifica o seu sentimento quanto à motivação no trabalho.

AVALIAÇÃO DOS FATORES EXTERNOS

14. O ambiente (ventilação, iluminação, limpeza, etc) onde exerço meu trabalho me deixam:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

15. As condições de trabalho oferecidas pela UMS, como qualidade de equipamentos, materiais de expediente, etc, me deixam:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

16. A remuneração que recebo pelo meu trabalho me deixa:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

17. Os benefícios oferecidos pelo meu cargo me deixam:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

18. O relacionamento que tenho com meus colegas de trabalho e superiores me deixam:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

19. As atividades realizadas pela administração para os funcionários me deixam:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

20. A postura do meu superior em relação a mim e ao meu trabalho me deixa:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

21. A segurança física que meu trabalho me traz me deixa:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

22. A segurança financeira que meu trabalho me oferece me deixa:

- () Desmotivado
- () Não influencia na minha motivação
- () Motivado

AVALIAÇÃO DOS FATORES INTERNOS

23. Os elogios que recebo dos meus colegas e superiores me deixam:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

24. O reconhecimento que recebo em meu trabalho me deixa:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

25. A oportunidade de crescimento profissional que meu trabalho oferece me deixa:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

26. Oportunidades de ser promovido que tenho em meu trabalho me deixam:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

27. A autonomia e responsabilidade que recebo em meu trabalho me deixam:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

28. A tranquilidade e liberdade que tenho de expressar minha opinião em meu trabalho me deixam:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

29. A profissão que eu exerço me deixa:

- Desmotivado
- Não influencia na minha motivação
- Motivado

30. A importância que minha profissão tem para a sociedade me deixa:

- Desmotivado Não influencia na minha motivação Motivado