



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO NO CAMPO – UAEDUC**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**FABIOLA AMORIM ALBINO**

**Motivação Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria  
de Saúde em Serra Branca - PB**

**Sumé-PB, 2013**

**FABIOLA AMORIM ALBINO**

**Motivação Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso na Secretaria de Saúde em Serra Branca – PB.**

Resumo  
Palavras-chave  
Abstract  
Keywords

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade de Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável, sob orientação do(a) Prof.(a) Msc.(a) **Patrícia Trindade Caldas.**



A336m Albino, Fabiola Amorim  
Motivação organizacional na administração pública: Um estudo de caso na Secretária de saúde em Serra Branca - PB. / Fabiola Amorim Albino. - Sumé: [s.n], 2013. 29p.

Orientadora: Professora Mestra Patrícia Trindade Caldas.  
Artigo Científico (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso de Tecnologia Superior em Gestão Pública.

1. Administração pública. 2. Secretaria municipal de saúde. 3. Motivação organizacional. 4. Gestão Pública. 5. Serviço Público Municipal. I. Caldas, Patrícia Trindade. II. Título


CDU 35(045)

FABIOLA AMORIM ALBINO


MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO  
DE CASO NA SECRETARIA DE SAUDE EM SERRA BRANCA - PB

Artigo científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública da Unidade de Educação do Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade Federal de Campina Grande como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

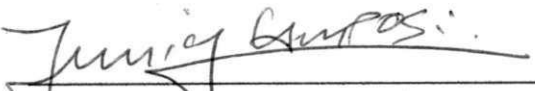
BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Patrícia Trindade Caldas  
Prof. Orientador

Nota (9,2)

  
\_\_\_\_\_  
Luiz Antônio Coelho da Silva  
Prof. Examinador

Nota (9,2)

  
\_\_\_\_\_  
Antônio Campos Junior  
Prof. Examinador

Nota (9,5)

Nota Final (Média)

Nota (9,3)

Aprovada em 29 de Abril de 2013.

## **RESUMO**

A motivação tem se tornado um tema extremamente importante nas administrações públicas ou privadas, bem como a gestão de pessoas para a qualificação e busca de resultados satisfatórios vinculados ao bem estar dos funcionários e a manutenção das organizações. Manter o colaborador do serviço público motivado no decorrer do tempo, esse é o maior desafio para a gestão. Esse trabalho objetiva analisar o nível de motivação dos funcionários do setor administrativo da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca- PB. Quanto a metodologia de pesquisa, esse estudo de caso tem caráter exploratório-descritivo, utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação não participante e a aplicação de um questionário com servidores públicos da secretária municipal de saúde de Serra Branca-PB. Os resultados apontam que os fatores de motivação para o trabalho mais evidentes são os de “satisfação com o desenvolvimento de carreira”, no que tange as oportunidades criadas para o desenvolvimento de novas competências, bem como as “ações de formação”, “a satisfação com a gestão” e “o sistema de gestão”, ou seja, a forma como as organizações organizam e recompensam os esforços individuais e coletivos, a postura organizacional face às mudanças e a modernização, bem como a satisfação com as condições de trabalho.

**PALAVRAS-CHAVES:** motivação, serviço público, satisfação.

## **ABSTRACT**

The motivation has become an important topic in public administrations or private, as well as people management skills and to search for satisfactory results linked to the welfare of employees and maintenance organizations. Keeping employees motivated public service over time, this is the biggest challenge for management. This paper aims to analyze the level of motivation of employees in the administrative sector of the Health Department of the City of Serra Branca-PB. As a research methodology, this case study is exploratory and descriptive, using a technique for collecting data literature, the non-participant observation and application of a questionnaire with civil servants of the municipal health secretary Serra Branca-PB. The results show that the factors of motivation to work more evident are the "satisfaction with career development", regarding the opportunities to develop new skills, as well as "training activities", "satisfaction with management "and" management system ", ie the way organizations organize and reward individual and collective efforts, organizational posture cope with change and modernization, as well as satisfaction with working conditions.

**KEY-WORDS:** motivation, public service, satisfaction.

UFCC - BIBLIOTECA

## 1 INTRODUÇÃO

Com as constantes e sucessivas mudanças ocorridas no mundo das relações trabalhistas nos últimos anos, possibilitou-se a compreensão por parte dos gestores, sejam estes, da iniciativa privada ou pública, que as pessoas deveriam ser tratadas de forma diferenciada, uma vez que, a produtividade e o sucesso de qualquer iniciativa, dependia da boa relação estabelecida entre gestores e colaboradores. Sendo assim, foi criado o que conhecemos hoje por Administração de Recursos Humanos, que dentre outras incumbências, tem como função precípua criar um ambiente organizacional onde o trabalhador possa fazer seu trabalho de forma satisfatória e prazerosa.

Todavia, nos dias atuais, uma das grandes questões, envolvendo a relação entre gestores e colaboradores, é fazer com que os últimos sejam motivados para trabalharem com maior energia, compromisso e se envolvendo com o sucesso da organização, seja ela empresa ou instituição pública. Nessa direção, a motivação no ambiente de trabalho tem se tornando um objeto de estudo de vários pesquisadores, como Abrahan Maslow (1954), Clayton Alderfer (1969), Frederick Herzberg (1959), dentre outros. Tais autores apontam estudos realizados em diferentes partes do mundo, que se preocupam em definir o que é motivação; a razão pelo que faz as pessoas se motivarem no ambiente organizacional e, como essa variável pode influenciar o sucesso de uma gestão.

A motivação organizacional também têm sido preocupação de alguns órgãos públicos que tem buscado melhorar o clima organizacional e a motivação de seus colaboradores. As organizações privadas, geralmente, oferecem a seus funcionários cursos de aperfeiçoamento profissional, porcentagens nos lucros das empresas, recompensas como planos de saúde, dentre outros. Já nos órgãos públicos não se percebe o mesmo dinamismo da iniciativa privada, pois estes estão subordinados a uma série de restrições legais, que na maioria das vezes não se pode dar dinheiro como forma de benefício. O que não quer dizer que não exista outras formas de motivá-los.

Nesta perspectiva, e se preocupando com esta questão, qual seja a motivação organizacional no âmbito público, este trabalho tem como problemática de estudo: Qual o nível de motivação dos funcionários do setor administrativo da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca-PB?

Assim, este trabalho objetiva analisar o nível de motivação dos funcionários do setor administrativo da Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca- PB. Para alcançar tal objetivo, têm-se os seguintes objetivos específicos: explorar conceitos a cerca da

motivação organizacional, verificar o nível de motivação dos funcionários e; identificar os principais fatores que influenciam a satisfação e a motivação no trabalho de servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca- Paraíba.

Nesse sentido, a realização desse trabalho se justifica pela importância dos recursos humanos para o desempenho de uma boa gestão. Com o servidor público motivado e satisfeito, as metas da gestão podem ser alcançadas com maior eficácia e precisão, o que reflete em uma boa prestação de serviço à população.

Quanto à metodologia de pesquisa, esse estudo de caso tem caráter descritivo-exploratório, utilizando como técnica de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, a observação não participante e a aplicação de um questionário com servidores públicos da secretaria municipal de saúde de Serra Branca-PB.

Além desta parte introdutória, o artigo explora no referencial teórico conceitos e abordagens acerca de Motivação organizacional e como essa pode ser um instrumento na mudança da cultura organizacional da gestão pública brasileira. Em seguida estão apontados os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados, as considerações finais e referências utilizadas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 A importância das pessoas e da motivação organizacional nas organizações públicas**

No decorrer do século XX, a administração pública passou por várias reformas e evoluções: de enfoque mecanicista ao sistêmico, da forma patrimonial, passando pelo burocrático até a esperada Administração pública gerencial.

A postura da Administração pública em relação à atenção e à gestão de pessoas também foi sendo modificada com o passar dos tempos. A introdução do Departamento Administrativo de Serviço Público - DASP foi uma dessas transformações que influenciaram a forma como as pessoas eram admitidas: a tarefa prioritária do DASP era a formação do quadro técnico capaz de gerenciar a máquina do governo que crescia, para dar conta das novas atividades assumidas pelo Estado (NASCIMENTO, 2010).

Para Andrade (2007), a criação do DASP, em 1938, foi a primeira iniciativa pela profissionalização da administração pública brasileira, em substituição à administração patrimonialista. As contribuições dessa iniciativa, segundo Andrade, são inúmeras,



principalmente nos aspectos organizacionais orientados pela padronização, a melhoria na qualidade dos serviços públicos, à padronização e à racionalização do material adquirido pelo Estado.

Dentre outras ações que influenciaram a forma de gerir recursos humanos, pode-se citar: tentativas de reforma da administração pública brasileira, com adoção de um modelo gerencial na administração federal, fundamentando-se na descentralização política administrativa; criação, no governo Sarney (1985 a 1989) do Ministério de Desburocratização (transformado mais tarde em Ministério da Administração); promulgação da Constituição Federal de 1989; dentre outros (BRESSER-PREREIRA, 1988).

Em 2005 foi criado o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização que enfatizou a necessidade de ações voltadas à desburocratização na busca de melhoria da qualidade de serviços públicos prestados aos cidadãos e no aumento da competitividade. Houve ainda o surgimento da inserção de planos de carreiras nos governos visando criar sistemáticas de desenvolvimento do servidor de carreira, baseada no mérito e na profissionalização, buscando aumentar a eficiência e a eficácia das instituições e da prestação de serviços públicos. Nesse sentido, a criação desses instrumentos capazes de incentivar e reconhecer o desempenho satisfatório do servidor (BRASIL, 2006).

Outro ponto importante no processo de qualificação da gestão pública foi o setor de tecnologia da informação, pois possibilitou que as informações fossem publicadas com maior rapidez, além de dar transparência a gestão dos recursos públicos.

Nesse sentido, tem-se observado que nos últimos anos, graças a essas mudanças que vem ocorrendo na área de gestão, algumas organizações e órgãos públicos, tendem a conceber o empregado como parceiro, como colaborador, já que todo processo produtivo e administrativo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionista e clientes em interação com os servidores públicos. O que torna necessário valorizar o empregado: eles precisam estar capacitados e motivados para promoverem atividades adequadas e prestarem serviços de qualidade que auxilie a eficiência da “máquina pública”.

Esses fatores mostram ainda que está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora se fale também em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual etc.

De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos desde o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas e Comportamental, já que muitas

empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento (GIL, p. 24, 2011).

Para Chiavenato (2010, p.11),

as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Nessa direção, pode-se perceber que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização ou de um órgão público, dependendo da maneira como elas são tratadas, ou seja, pode ser a fonte de sucesso bem como pode ser a fonte de problemas e conflitos. Sendo melhor tratá-las como fonte de sucesso, para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Sendo assim, o grande desafio para os gestores públicos é o de criarem estratégias e procedimentos motivacionais para seus colaboradores, pois o sucesso da gestão depende sobremaneira do desempenho de cada um, e essa relação de produtividade e qualidade vai depender dentre outros fatores da motivação.

## **2.2 Motivação organizacional**

Dada à importância da temática, não é uma tarefa fácil definir o que vem a ser motivação, tendo em vista as múltiplas e plurais compreensões sobre o tema. Para Chiavenato (1999) motivação é tudo aquilo o que impulsiona as pessoas a agirem de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico, podendo esse impulso ser provocado por um estímulo externo ou ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Para Macêdo (2007), motivação significa motivo para a ação, sendo as palavras motivo e emoção, compartilham a mesma origem do latim: *movere*, isto é, mover. Na

compreensão desse autor, são as palavras que impulsionam as pessoas na direção de suas metas e na maneira de perceber os fatos.

Assim, observa-se que a motivação está relacionada a subjetividade do indivíduo enquanto ser social, alheio aos aspectos internos de sua própria natureza e ao mesmo tempo exposto aos aspectos externos do meio social onde vive (CASADO, 2002).

Historicamente, no ambiente organizacional, a motivação foi tratada de forma diferenciada no decorrer do tempo. Na Revolução Industrial a motivação tinha outra conotação da qual é conhecida hoje, pois a motivação estava atrelada a ideia de punição, de medo, física e social.

Com o processo de industrialização vigente na Europa naqueles tempos, houve a diminuição de importantes corporações artesanais frente a produção em larga escala das grandes indústrias, e se presenciou um aumento da complexidade das relações trabalhistas e a relação entre patrões e empregados ficaram mais frias e tênues. Mudança que acarretaria alterações em padrões exigidos para eficiência e retorno dos investimentos. A força de trabalho precisaria ser mais eficiente e conviver com uma supervisão distante e impessoal. Mudanças que segundo Steers e Porter (1975) daria início a uma nova filosofia de gestão, na qual muitos fatores motivacionais intrínsecos foram substituídos por fatores extrínsecos, ou seja, pela administração científica.

Essa administração científica buscava romper com a ideia de improvisação e do empirismo tão em voga naqueles tempos, uma vez que, procuravam dotar a administração de critérios científicos e racionais (GIL, 2011).

Esse modelo tradicional, a motivação dos trabalhadores era concebida a partir da perspectiva do "*homo economicus*": os trabalhadores eram percebidos como mercenários e sem ambições de crescimento profissional, preguiçosos e só eram possíveis ser motivados a partir de recompensas financeiras. Tal percepção passa a ser duramente criticado nos anos de 1920, pois o homem deveria ser visto de forma diferente, ele tinha potencial de utilizar o intelecto além da força braçal e poderia colaborar com o desenvolvimento organizacional de uma forma diferente. Surge a percepção da natureza humana como social (CASADO, 2002. p. 250).

Assim sendo, fatores psicológicos e sociais, antes renegados, passam a ser considerados no processo produtivo. Com isso, buscava-se criar uma harmonia entre capital e trabalho, ou seja, fazer com que os trabalhadores colaborassem com a empresa e encontrasse satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Assim, atualmente entende-se que é possível motivar funcionários de várias formas: financeiras e não financeiras. O próximo item abordará abordagens dos principais estudiosos que aprofundaram-se em estudos sobre motivação organizacional.

### 2.3 Principais modelos de motivação organizacional.

A partir da década de 1930, os fatores que motivam os indivíduos nas organizações passaram a ser amplamente estudados por vários pesquisadores, através de diferentes enfoques (BUIATTI, 2006). Afinal, um dos pontos principais nas organizações e órgãos públicos é buscar motivar os funcionários para alcançar um elevado nível de satisfação, desempenho e produtividade buscando sempre o estabelecimento de metas e objetivos no processo motivacional. Apesar de vários pontos de vistas, vários são os teóricos que abordam a já referida temática.

Para Maslow (1954), o que move o ser humano é a busca da satisfação de necessidades. Necessidades que podem ser de diversas naturezas e estão dispostas segundo uma hierarquia de predominância (ver Figura 01).



Figura 01 – Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003)

Na base estão as necessidades fisiológicas, como respiração, fome, sede, sono. Acima, a necessidade de segurança, que envolve o senso de estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais. Acima as necessidades sociais, incluindo interação social, afeição, companheirismo e amizade. A seguir, a necessidade de estima, como autorrespeito, amor

próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração. Por fim, no topo, a necessidade de autorealização, envolvendo crescimento pessoal, auto satisfação e realização do próprio potencial. (CAVALCANTE, 2009, p. 87-88)

Nesse sentido, para Maslow, enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém, quando satisfeitas, passam a não mais motivar. O atendimento da necessidade logo acima passaria, então, a direcionar as ações do indivíduo.

Segundo Morgan (1996), a teoria elaborada por Maslow exerceu um grande impacto na área de gestão, tendo em vista que muitas organizações buscavam provocar a motivação dos funcionários apenas pelo dinheiro ou pela segurança no emprego. Abriu-se um espaço para novas práticas de gestão, de forma a criar condições de crescimento pessoal que, ao mesmo tempo, contribuíssem para que fossem atingidos os objetivos organizacionais.

Herzberg (1959) também na década de cinquenta, formulou a *Teoria dos Dois Fatores* ou Bifatorial de motivação, onde diz que o homem tem dois grupos de necessidades nos quais um é atendido por fatores de natureza intrínseca (fatores de motivação) e outro de natureza extrínseca (fatores de higiene).

No Quadro 01 são definidos exemplos de fatores de motivação *versus* fatores higiênicos no âmbito organizacional:

Quadro 01: Motivadores versus higiene

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Fonte: Adaptado de Herzberg (1997).

Nesse sentido, Macedo (2007), citando Herzberg (1997), afirma que não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, pois há dois grupos de fatores que afetam o desempenho. Os fatores higiênicos, que são os de manutenção, que previnem a insatisfação e giram em torno do contexto do cargo, como remuneração justa, condições físicas e satisfatórias de trabalho. Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado que tem o poder de gerar um estado de satisfação e motivação. As condições físicas e ambientais do trabalho, o salário, os benefícios sociais, o clima de relações entre a direção e os funcionários, grau de autonomia e auto-realização.

A implicação dessa teoria para os gerentes é clara: a provisão dos fatores higiênicos eliminará a insatisfação dos funcionários, mas não motivará para os níveis altos de realização; serão os fatores motivadores que causarão alta satisfação e desempenho (DAFT, 2010). Assim, de acordo com essa teoria, o gestor tem que remover as insatisfações e usar aspectos motivadores para o alto desempenho.

É importante ser enfatizado que, Herzberg distingue as pessoas em diferentes estilos de motivação. Para ele há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, de crescimento, são tidas como pessoas que procuram motivação. A tarefa em si cria grandes significados para elas e os fatores ambientais, mesmo os negativos, não terão muito significado.

Por outro lado, de acordo com esse autor, existem indivíduos que o referencial ambiental adquire muito sentido, centralizando a atenção em elementos como: pagamento, vantagens adicionais, condição de trabalho e segurança. Essas pessoas Herzberg as chamam de tipos que procura “manutenção”.

A Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1959) é compatível com a de Maslow, apesar desses autores apresenta pontos de vistas diferentes. Maslow centraliza a atenção nas necessidades humanas. Herzberg refere-se também aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas, onde os fatores higiênicos se relacionam com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, e os fatores de motivação correspondem-se com as necessidades de estima e de auto realização das hierarquias das necessidades (CASADO, 2002).

Nos anos de 1960, Victor Vroom (1975) propôs a “*Teoria da Expectativa*” que aborda as diferenças individuais e as situações diferentes que as pessoas vivenciam. Segundo Chiavenato (2006) a teoria de Vroom está mais bem aceita pelos sociólogos e psicólogos contemporâneos, uma vez que, está baseada em uma visão econômica do indivíduo, referindo-se as pessoas como seres individuais com vontade e desejos diferenciados em relação ao trabalho.

Para Vroom, o nível de produtividade de cada indivíduo depende de três forças: expectativa, podendo incluir segurança no cargo, dinheiro; recompensas, que nada mais é do que a relação estabelecida entre produtividade e alcances dos objetivos individuais e relação entre expectativas e recompensas.

Sendo assim, motivação é o processo que se refere a escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo que avalia a consequência de cada alternativa de ação e satisfação.

Percebe-se, a partir da revisão literária exposta, que a motivação no âmbito organizacional, sofre influência de vários fatores e ações organizacionais, os quais precisam ser refletidos e gerenciados para promoverem bom clima organizacional e bem estar para os servidores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse trabalho trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo, por ter o objetivo de descrever determinado fenômeno (GIL, 1987), qual seja a motivação dos funcionários na Secretaria de Saúde da Prefeitura de Serra Branca- PB

Para a coleta de dados ainda, utilizou-se a pesquisa bibliográfica para respaldar a fundamentação teórica do trabalho, assim como observação direta do ambiente de trabalho. Também foi realizada a aplicação de um questionário estruturado e adaptado da monografia de Silva (2012) – ver Apêndice I com aos agentes administrativos e coordenadores administrativos da Secretária de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca- Paraíba e entrevistas com os sujeitos de pesquisa mais acessíveis.

A pesquisa foi realizada na Secretaria Municipal de Saúde de Serra Branca, Estado da Paraíba. A cidade fica localizada a 238 Km da capital paraibana, na mesorregião da Borborema e na microrregião do Cariri Ocidental, limitando-se com Sumé, Coxixola, São José dos Cordeiros, Parari, Congo e São João do Cariri. De acordo com o IBGE (2012) sua população em 2012 era estimada em 13.101 habitantes tendo área territorial de 737.743 Km<sup>2</sup>, possuindo um clima semiárido.

A Secretaria Municipal de Saúde de Serra Branca é um órgão público do poder executivo municipal e responsável por administrar vários órgãos municipais vinculados à mesma, como, Departamento de especialidades de saúde, NASF (Núcleo de Apoio a Saúde da Família), UBS (Unidades Básicas de Saúde), Hospital Geral de Serra Branca, Departamento de Vigilância Sanitária e SAMU (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência).

A secretaria Municipal de Saúde de Serra Branca, conta com 88 funcionários, sendo 15 do setor administrativo e 73 das especialidades médicas, enfermagem, fisioterapia, nutrição, psicologia e fonoaudiologia. Nesse contexto, os sujeitos de pesquisa se configuraram os 15 servidores do setor administrativo, ocupantes da função de assistentes administrativos, pela acessibilidade e envolvimento na área administrativa.

Coletados os questionários, as informações nele contidos foram tratados e organizados em tabelas no *Excel*, para facilitar a análise quanti-qualitativa das respostas dos sujeitos de pesquisa, utilizando-se de estatística descritiva.

Segue a apresentação e análise dos resultados obtidos.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

Com a aplicação do questionário foi possível analisar os resultados sobre o grau de motivação e satisfação no trabalho dos funcionários da Secretária de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca-Paraíba.

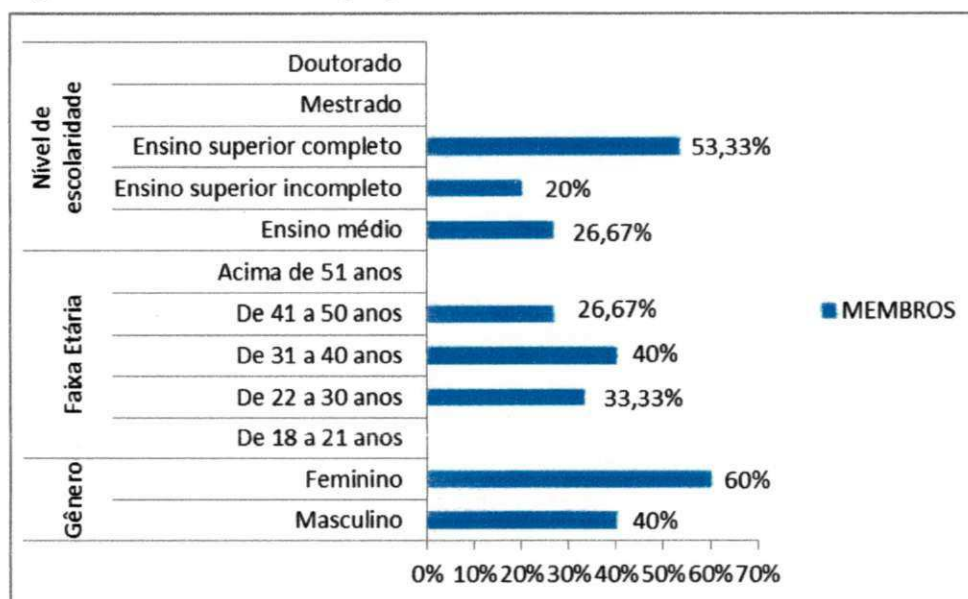
No primeiro momento, serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos funcionários. Em um segundo momento, será analisado os indicadores de motivação e satisfação como: satisfação com o desenvolvimento da carreira; satisfação com a gestão e o sistema de gestão; satisfação com as condições de trabalho no ambiente de trabalho; satisfação com o chefe.

- **Perfil dos servidores pesquisados**

Em relação ao perfil dos profissionais entrevistados do setor administrativo da saúde, observa-se que a maioria de 60 % é do sexo feminino; 40 % se encontram na faixa etária de 31 à 40 anos e; 53% tem nível superior completo, sendo destes 40% tem pós-graduação (especialização), demonstrando um bom nível educacional dos funcionários, possibilitando aos mesmos exercerem um bom trabalho frente à população.



Figura 02: Perfil dos servidores pesquisados

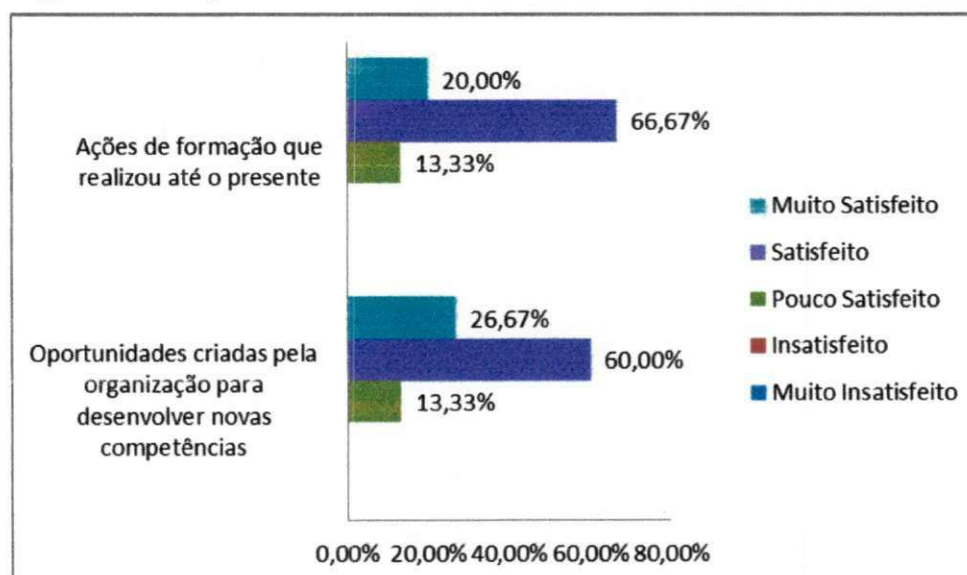


Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

- **Satisfação com o desenvolvimento de carreira**

Quanto ao indicador satisfação com o desenvolvimento da carreira, foram investigadas quais as oportunidades criadas pela gestão para desenvolvimento de novas competências, bem como as ações que foram realizadas com esse intuito até o presente. Pode-se observar que:

Figura 03- Satisfação com o desenvolvimento da Carreira



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Segundo os dados coletados, a maioria de 60% dos entrevistados afirmaram que estão satisfeitos quanto às oportunidades criadas pela gestão no sentido de desenvolver novas competências, e outros 26% foram mais além e se dizem muito satisfeitos, e apenas (13%) dos entrevistados afirmaram estarem poucos satisfeitos com a gestão, e nenhum dos entrevistados respondeu que estava insatisfeito ou muito insatisfeito.

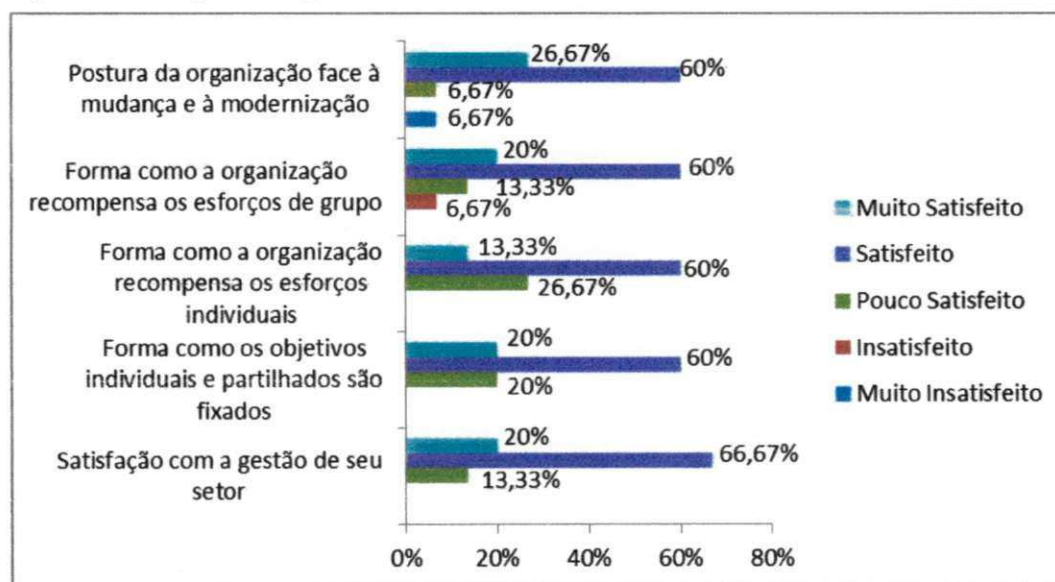
Pode-se observar que, de acordo com os servidores, a gestão da Secretária de Saúde tem realizado uma série de ações, como capacitações. Capacitações essas que na maioria das vezes foram realizadas junto ao governo do Estado da Paraíba bem como junto ao governo federal, além dos cursos, minicursos e oficinas realizadas dentro da própria instituição e ministradas pelo próprio gestor, na qual é capacitado e tem especialidade na área de gestão de saúde pública.

Esses dados ainda apontam que o resultado da pesquisa se relaciona diretamente com a teoria de Herzberg (1997), teoria esta, que tem o reconhecimento profissional, como fator contribuidor de satisfação no trabalho. Sendo assim, a gestão de acordo com os entrevistados tem sido sensível na questão de valorizar e estimular as competências individuais.

- **Satisfação com a gestão e sistemas de gestão**

No que tange à satisfação com a gestão e sistemas de gestão, (66%) dos entrevistados se dizem satisfeitos com a gestão de seu setor e (20%) afirmaram muito satisfeito como se pode observar na Figura 03.

Figura 04: Satisfação com a gestão e o sistema de Gestão



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

O fato da grande maioria dos entrevistados estarem satisfeitos com o sistema de gestão, se deve em grande medida, pelo reconhecimento interno por parte da gestão da importância do trabalho realizado, pois ter o trabalho reconhecido é uma das principais expectativas do funcionário. O reconhecimento além de refletir de forma positiva na autoestima e na autoconfiança, também atende as necessidades de prestígios. Sendo assim, o resultado da pesquisa mais uma vez se relaciona diretamente com a teoria de Herzberg que aponta o reconhecimento do trabalhador com satisfação para a realização das atividades.

A satisfação também impera para a maioria de 60% entre as respostas às demais variáveis analisadas na Figura 03: quanto as forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados; no que se refere a organização recompensar os esforços individuais e; na postura da organização face à mudança e à modernização.

Percebe-se que os números acima revelam, em certa medida que o gestor da Secretária vem fazendo uma boa gestão frente aos profissionais da Secretária da Saúde, uma vez que, é perceptível a satisfação do quadro funcional quanto aos aspectos de valorização das competências individuais, da valorização do trabalho em grupo. Esse aspecto conforme a teoria de Herzberg é um dos fatores que contribuíram para satisfação no ambiente de trabalho.

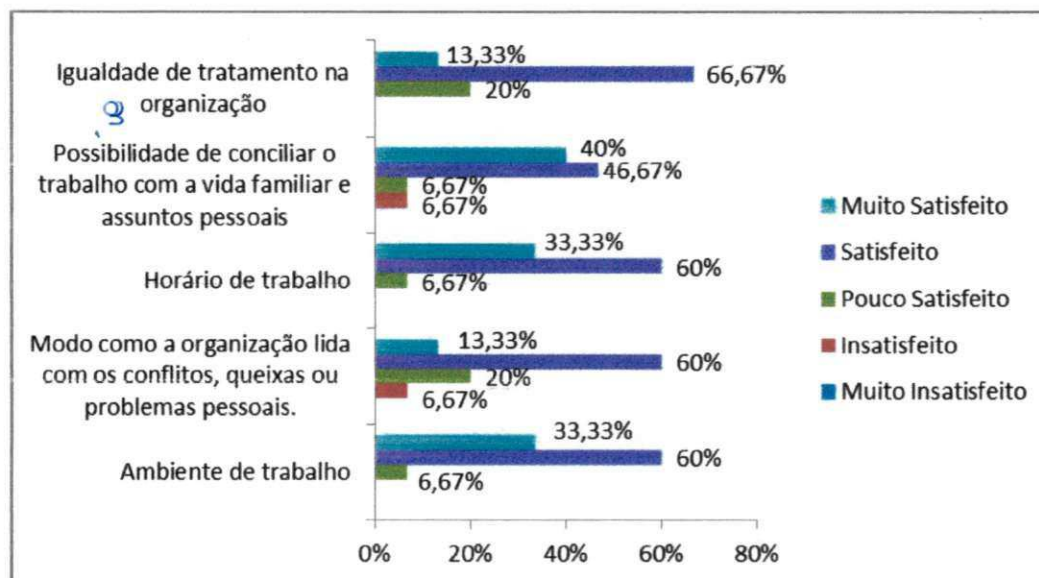
O fato da gestão também propor mudanças no ambiente de trabalho é de fundamental importância para seu sucesso, pois os colaboradores ao ver a mudança e participar delas, causa em certa medida interesse, autoestima além de desenvolver novas competências bem como motivar o grupo. Pois a rotina além de cansar o servidor causa um sentimento de insatisfação.

Sendo assim, a gestão ao propor mudanças, de criar novos desafios, faz com que o servidor sinta-se produtivo, desenvolva e concretize novas ações, alcance um nível técnico de excelência e influem positivamente em relação ao trabalho.

- **Satisfação com as condições de trabalho no ambiente de trabalho**

Pode-se investigar ainda na aplicação do questionário realizado junto aos participantes da pesquisa, qual era o grau de satisfação deles quanto às condições de trabalho vigentes até então, e obteve-se os seguintes dados:

Figura 05: Satisfação com as condições de Trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Como foi evidenciado, (60%) dos entrevistados se dizem satisfeitos e (33%) muito satisfeitos com o ambiente de trabalho. Percebe-se que a gestão se preocupa em fazer com que seus funcionários sintam satisfação em seu ambiente, atendendo assim suas necessidades, e melhorando suas práticas no intuito de se atingir as metas institucionais elaboradas pela gestão.

No que se refere ao modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais. (60%) dos nossos informantes se dizem satisfeitos, (13%) muito satisfeitos. Neste quesito, foi visto que o sistema de gestão da secretaria era bastante flexível em ouvir e tentar resolver as queixas ambientais de forma mais política e satisfatória.

Em relação ao horário de trabalho cobrado pela gestão da Secretária de Saúde, (60%) dos nossos entrevistados se dizem satisfeitos, (33%) muito satisfeitos. Nesse item podemos perceber que a instituição procura colaborar com a flexibilidade de horários com seus funcionários, dando espaço para que estes possam conciliar sua atividade com outras tarefas.

Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, (46%) dos nossos informantes estão satisfeitos e (40%) muito satisfeitos. Esse é um ponto preponderante, pois grande parte das instituições não dão ênfase a essa questão, neste sentido, pode-se perceber que a secretaria se preocupa em ouvir seus funcionários em relação a problemas pessoais, sendo importante uma vez que conflitos particulares podem influenciar negativamente o clima organizacional.

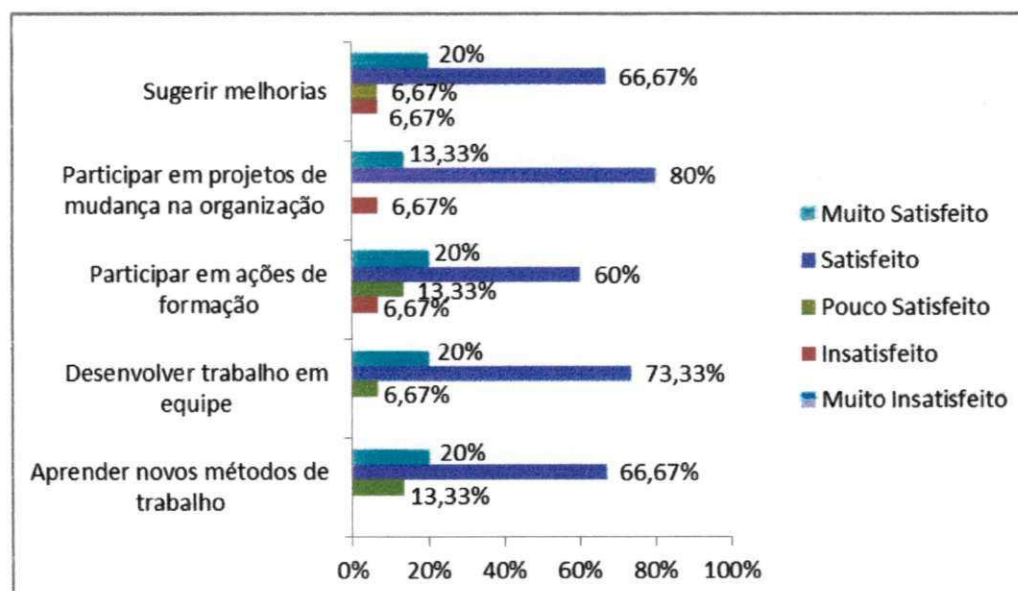
No que se refere a igualdade de tratamento na organização, (66%) dos entrevistados estão satisfeitos como a gestão os trata, (13%) se dizem muito satisfeitos. Esse é outro fator que em muitas instituições, sejam elas públicas ou privadas, deixam muito a desejar, pois apesar das políticas de tratamento estabelecidas por leis, ainda pode-se vivenciar tratamentos diferenciados entre funcionários de classes hierárquicas desiguais. No que tange a esse aspecto, a gestão da secretaria já referida, de acordo com as respostas da maioria dos funcionários preocupa-se com a igualdade de tratamento dando assim, incentivos para que estes trabalhem mais satisfeitos.

Assim sendo, as questões acima elencadas, bem como suas respectivas respostas, podemos perceber e relacionar com os fatores higiênicos da teoria de Herzberg, fatores esses que agem no sentido de manutenção que previne a insatisfação, pois apesar de tais fatores não causar satisfação, mas se forem eliminados poderão causar insatisfação por parte dos funcionários.

#### • Níveis de motivação

Quanto aos indicadores dos níveis de motivação, segundo os dados obtidos com a aplicação dos questionários, os resultados podem ser visualizados na figura a seguir

Figura 06: Níveis de Motivação



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Observa-se que, principalmente no que se refere ao aprendizado de novos métodos de trabalho, (66%) dos entrevistados se dizem satisfeitos, (20%) muito satisfeitos. Esse item nos

mostra que, de acordo com a resposta da grande maioria dos entrevistados, a instituição tem uma visão moderna e sensata, pois a gestão que está aberta a inovações, ao estabelecimento de novos métodos, consegue em certa medida aprimorar e melhorar o atendimento aos usuários de saúde, pois esta é a maior finalidade de um ente público, de prestar um adequado serviço à população.

No item desenvolvimento de trabalho em equipe, (73%) dos nossos entrevistados estão satisfeitos, (20%) se declararam muito satisfeitos. Isso mostra que, o trabalho em equipe é um fator de extrema importância para o sucesso da gestão, pois uma equipe unida e comprometida com as metas institucionais consegue ter êxito em suas atividades.

Quanto às possibilidades da Secretária de Saúde criar cursos de formação, (60%) dos entrevistados afirmaram que já participaram de alguma formação, portanto, se declarando satisfeitos, (13%) muito satisfeitos com participação em formação. Esse é um grande diferencial no que tange aos aspectos intrínsecos, pois a instituição tanto satisfaz o seu servidor na questão da auto realização do profissional como também instigam ao funcionário a melhorar seu desempenho nas atividades da instituição.

Participar em projetos de mudança na organização, (80%) responderam que estão satisfeitos, (13%) se dizem muito satisfeitos. Neste item, mais uma vez a instituição demonstra a sua valorização ao servidor, dando oportunidades a este de contribuir com o desenvolvimento da gestão frente as mudanças futuras, reconhecendo sua importância nas decisões da instituições.

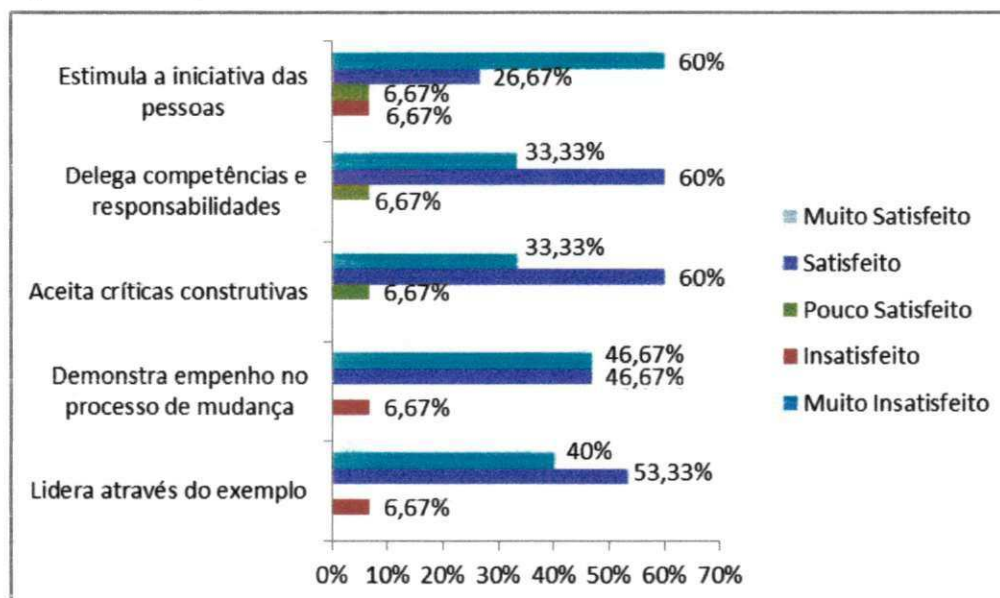
No que se refere a sugestão de melhorias da Secretária para com os funcionários, (66%) dos entrevistados se dizem satisfeitos e 20% muito satisfeitos. Esse item tem uma grande relação com o anterior, pois mostra que a gestão trata seu servidor como contribuidor, exaltando o seu potencial frente a decisões importantes.

Como é perceptível, a pesquisa aponta que a grande maioria dos servidores entrevistados da Secretaria Municipal de Saúde de Serra Branca afirmam que são chamados a participar das decisões do setor. Esse grupo de fatores está relacionado com as relações do homem com o que ele faz e de acordo com a teoria de Herzberg, esses são os fatores capazes de gerar maior nível de satisfação, fazendo com que as pessoas se sintam felizes no ambiente de trabalho.

- **Satisfação com o chefe/líder**

Investigou-se também a questão da motivação atrelada especificamente as ações de liderança do chefe imediato.

Figura 07: Satisfação com o Chefe/Líder



Fonte: Dados da Pesquisa, 2013.

Nesse contexto, observou-se que a maioria de 53% dos entrevistados se dizem satisfeitas com o exemplo impresso pelo seu líder e 40% se declararam muito satisfeitas. Podemos perceber que o gestor do setor demonstra responsabilidade e interesse pela gestão do setor, dando ao seu servidor a visão respeitada e reconhecida nas suas ações.

No que se refere a demonstração de empenho no processo de mudança, (46%) dos entrevistados se dizem satisfeitas, (46%) muito satisfeitas. No que tange a esse aspecto, podemos perceber que o gestor tem uma visão de futuro, reconhecendo que, as instituições vivem em constantes mudanças e modernizações, e o gestor tem que colocar a sua equipe em contato com as novas tendências, novos programas, ou seja, a equipe, bem como seu líder tem que está em busca desses novos conhecimentos, o que consequentemente possibilita a gestão oferecer a população uma saúde de qualidade e superar as deficiências de experiências passadas.

Aceita críticas construtivas, (60%) afirmaram satisfeitas, (33%) muito satisfeitas. Esse é um fator preponderante numa gestão de sucesso. Podemos visualizar que a gestão de forma democrática entende que o seu servidor é um contribuinte no alcance de suas metas, aceitando assim, suas opiniões de melhorias.

Delega competências e responsabilidades, (60%) responderam satisfeitas com a forma que as competências são delegadas e (33%) se dizem muito satisfeitas. Percebe-se nesse item,

que a gestão descentraliza suas funções, dando oportunidade ao servidor na participação da gestão.

Estimula a iniciativa das pessoas, (26%) dos entrevistados afirmam estar satisfeito, (60%) muito satisfeito. Este dentre outros itens já elencados, mais uma vez nos mostra que a gestão da secretaria de saúde valoriza a participação e o empenho de seus servidores frente a novas iniciativas que tenham como finalidade melhorar o serviço público de saúde municipal.

Pode-se dizer de acordo com os dados da pesquisa, que esse foi um dos fatores tanto higiênicos, quanto motivacionais favoráveis, pois a grande maioria dos funcionários afirmou ter um excelente contato com sua chefia, destacando-se, como um aspecto positivo dentro do processo de satisfação dos funcionários.

Portanto, os funcionários afirmam que, ao permitir o diálogo, a conversa, o estímulo a iniciativas, o acesso do subordinado ao seu chefe já existe um fator de satisfação no trabalho, ou seja, o que deveria ser uma obrigação do chefe para com seus colaboradores causa um sentimento bastante favorável por parte dos últimos.

Pode-se deduzir ainda que a satisfação com a chefia é um importante item na área de recursos humanos em termos motivacionais, pois as pessoas podem dar o melhor de si, como também não se esforçarem, dependendo da forma como esse chefe vai coordenar o trabalho, o que tornar ainda mais importante o papel do chefe no sentido de sucesso ou insucesso da gestão.

Assim sendo, para um melhor entendimento dos dados relacionados aos fatores de motivação para os funcionários da Secretária de Saúde da Prefeitura Municipal de Serra Branca se constata que os fatores de motivação para o trabalho mais presente são: “ser valorizado e ver seu trabalho reconhecido, autonomia, participação nas decisões, ser ouvido pelo chefe” e os fatores higiênicos, “igualdade de tratamento, a forma como a organização lida com os conflitos, conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais, horário de trabalho, relação com a liderança da equipe”, são os que aparecem mais e que mais influenciam positivamente na satisfação dos servidores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se constatar que a administração pública brasileira tem laçado mão de uma série de estratégias de valorização e motivação dos agentes públicos. É perceptível que para a gestão obter resultados satisfatórios e duradouros, se faz necessário ter um funcionário



trabalhando comprometido com os objetivos da instituição da qual ele faz parte, e esse comprometimento em grande medida só é alcançado com a motivação, ou seja, o aparato público tem que criar mecanismos de valorização e reconhecimento desse agente, pois só assim teremos organizações públicas dinâmicas e eficientes suprindo as necessidades e demandas da população em geral.

Nesse sentido, foi verificado em nossa pesquisa, que a gestão da Secretária Municipal de Serra Branca tem buscado realizar uma administração participativa e motivacional, aceitando algumas sugestões de seus funcionários, melhorando o ambiente de trabalho, valorizando competências individuais, bem como o trabalho em grupo. E essas ações em certa medida, fazem com que os funcionários dessa Secretaria trabalhem motivados e desempenhe um relevante serviço à população do Município de Serra Branca.

Espera-se que esse trabalho, longe de esgotar um tema tão fecundo e complexo, possa despertar nas administrações públicas ou até mesmo privadas, a importância de uma política de valorização dos agentes, ou seja, os gestores tem que perceberem que o sucesso e o fracasso de uma gestão está em grande medida relacionada ao comprometimento ou não de seu quadro de funcionários.

Portanto, ressaltamos assim, a importância e a necessidade de novas pesquisas que possam cada vez mais ampliar os conhecimentos sobre satisfação e motivação no serviço público e avaliar a complexa relação entre os servidores e a administração pública municipal. Recomendamos e sugerimos ainda, uma pesquisa mais ampliada, que contemplasse todo o quadro funcional (estatutários, comissionados e efetivos). Daí poderíamos ter resultados mais amplos e precisos sobre a referida temática.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3.ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Edusc, 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. Secretaria de Gestão. 2ª ed. Brasília : MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial**. Revista do Serviço Público (Brasília), Brasília, v. 47, n.1, p. 7-40, 1996.

CASADO, Tania. **As pessoas no Organização: o comportamento das pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CAVALCANTI, Vera Lucia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning. 2010.

FISCHER, Tânia. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira**. Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 4, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

HERZBERG, Frederick. **O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho**. In: Hampton, David R. (Comp.). **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários?**. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, c1997. (HarvardBusiness Review Book). p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública Aplicada**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry, colaboradores. **Pesquisa Social**. Métodos e técnica. São Paulo: Atlas, 1985.

SILVA, Luiz Antônio Coelho da. **Análise da satisfação profissional dos servidores públicos**: um estudo de caso no *campus* de Sumé/UFCG - Paraíba [manuscrito]. Campina Grande, 2012.

**ANEXO 01**  
**INSTRUMENTO DE PESQUISA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE - UFCG**  
**CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO - CDSA**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO NO CAMPO – UAEDUC**  
**CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão do curso em Tecnologia da Gestão Pública pela UFCG como exigência para obtenção do grau de Graduando em Tecnologia da Gestão Pública cujo objetivo principal é analisar a satisfação profissional dos funcionários da secretaria municipal de saúde de Serra Branca - Paraíba. Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão, educação, honestidade e possível prontidão às questões aqui explanadas. Cabe destacar o sigilo (natureza confidencial) relativo aos participantes, que não terão nomes divulgados em nenhum momento da pesquisa, e que neste caso, não há respostas certas ou erradas. Esteja certo de que a sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa. Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

**Questionário de satisfação profissional para os funcionários da S.M. S (Secretaria Municipal de Saúde de Serra Branca)**

1. Gênero:

Masculino ( ) Feminino ( )

2. Faixa Etária:

( ) De 18 a 21 anos ( ) De 22 a 30 anos ( ) De 31 a 40 anos ( ) De 41 a 50 anos ( ) Acima de 51 anos

3. Nível de Escolaridade:

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior incompleto/cursando ( ) Ensino superior completo

( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

Caso obtenha nível superior, informe o(s)

curso(s): \_\_\_\_\_

4. Qual o cargo ou função que você realiza dentro da S. M. S.? Há quanto tempo?

\_\_\_\_\_. Há \_\_\_\_\_ anos.

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

#### Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências						
Ações de formação que realizou até o presente						

#### Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Satisfação com a gestão de seu setor						
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados						
Forma como a organização recompensa os esforços individuais						
Forma como a organização recompensa os esforços de grupo						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

### Satisfação com as condições de trabalho

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Ambiente de trabalho						
Modo como a organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais.						
Horário de trabalho						
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						
Igualdade de tratamento na organização						

### Níveis de motivação

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Aprender novos métodos de trabalho						
Desenvolver trabalho em equipe						
Participar em ações de formação						
Participar em projetos de mudança na organização						
Sugerir melhorias						

### Satisfação com o chefe/líder

Satisfação com...	Grau de satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Lidera através do exemplo						
Demonstra empenho no processo de mudança						
Aceita críticas construtivas						
Delega competências e responsabilidades						
Estimula a iniciativa das pessoas						

Instrumento adaptado de Silva, Luiz Antônio Coêlho, 2012.