

**Motivação no serviço público municipal: estudo de caso em uma
unidade de saúde da Grande Vitória no município de Vitória – ES**

Magna dos Santos¹

Fabício Vasconcelos Ribeiro²

Resumo

Este trabalho teve como propósito investigar quais fatores contribuiriam para que os funcionários de uma unidade de saúde na Grande Vitória se sentissem motivados no desempenho de suas funções. De modo a atender os objetivos da pesquisa foi utilizado um estudo de caso com características exploratórias e descritivas, com abordagem qualitativa. Essa pesquisa foi baseada em teorias fundamentais para discussão do tema motivação como as teorias de Maslow, Herzberg e Vroom, o método adotado para cumprir esse propósito foi a pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta empregue foi um questionário com afirmativas e uma interrogativa acerca do que os motivava que foi aplicado a todos os funcionários ativos na unidade, um total de 46. A representação dos dados foi feita por meio de gráficos e os resultados demonstraram um nível considerável de desmotivação por parte dos colaboradores, gerando inclusive uma apatia, pois em todas as variáveis pesquisadas, houve um grande percentual de resposta na opção “indiferente”. Os resultados obtidos constataram que o maior nível de insatisfação foi com relação à falta de valorização e reconhecimento para com os colaboradores e políticas salariais e de benefícios. Acerca dos fatores que os motivava a desempenhar suas funções, o ambiente de trabalho, a realização profissional e se sentirem indispensáveis à prefeitura tiveram os melhores percentuais nos resultados da pesquisa.

Palavras - Chave: Administração Pública; Motivação; Teorias Motivacionais; Unidade de Saúde

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate which factors would contribute for the employees of a healthcare unit in Grande Vitória to feel motivated in the performance of their functions. In order to meet the specific objectives it was used a case study with exploratory and descriptive characteristics, with a qualitative approach. This research was based on fundamental theories for discussing the theme motivation, such as Maslow's, Herzberg's and Vroom's theories. The collection instrument used was a questionnaire with affirmative answers and an interrogative question about what motivated them that was applied to all active employees in the unit, a total of 46. The representation of the data was made through graphs and the results showed a considerable level of demotivation on the part of the employees, even generating apathy, because in all the variables researched, there was a large percentage of answers in the "indifferent" option. The results obtained showed that the highest level of dissatisfaction was related to the lack of appreciation and recognition of the employees, and salary and benefit policies. About the factors that motivated them to perform their functions, the work

¹ Graduanda do Curso de Administração da UniSales - Centro Universitário Salesiano. E-mail: magna.santos2009@hotmail.com.

² Economista e Administrador. Gestão e Análise de Processos e Logística. E-mail: fvribeiro@ucv.edu.br.

environment, professional accomplishment, and feeling indispensable to the city hall had the highest percentages in the survey results.

Key-words: Public Administration; Motivation; Motivational Theories; Health Unit.

1 INTRODUÇÃO

Aspectos motivacionais para o trabalho foram e continua sendo tema de enorme interesse para as instituições, pois, sabe-se que são as pessoas que fazem as organizações andar, dar resultados. Gil (2001, p. 207) explana que, a motivação pode ser vista como um combustível essencial para a performance da organização e o segredo para o engajamento e, diante disso, definir elementos suficientes para favorecer a motivação dos trabalhadores e gerir o modo apropriado para lidar com ela, se torna empreitada das mais pertinentes para os líderes.

Molossi (2015) relata que no serviço público não difere, tem-se que a motivação dos agentes públicos interfere de modo direto na sua ligação com o serviço e com a qualidade da tarefa oferecida. Assim, o administrador precisa preservar os funcionários motivados a fim de que otimizem seus serviços, garantindo eficiência, eficácia e a efetividade, conforme preconiza os princípios da Administração Pública. Gil (2001, p. 15) declara que, os gestores de recursos humanos atuais não devem considerar os funcionários simplesmente como bens que as instituições usam como bem querem. Devem tratá-los como indivíduos que impelem a instituição, como aliados que empregam seu capital humano e que tem a perspectiva real de recompensa pela sua dedicação. Os gestores públicos precisam entender que lidam com pessoas como qualquer outra empresa e por isso, precisam tratá-las como tal para que se cumpra sua missão.

O setor de saúde, enquanto parte de um órgão prestador de serviços e da qual suas condutas se mostram demasiadamente na coletividade, precisa empregar ações gerenciais adequadas para modificar seu cenário factual: deficiente e inquietante, decorrente da narrativa do andamento sociopolítico-econômico da nação, proporcionando dessa forma mais rendimento, serviço de excelência e uma produtividade maior (REGIS FILHO; LOPES; MICHELS, 1998).

Chiavenato (1999, p.9) explana que, os indivíduos têm potencial para expandir ou delimitar as forças e fraquezas de uma instituição, de acordo com o tratamento dispensado a elas.

Desta forma este trabalho se justifica na tentativa de buscar identificar os fatores que influenciam na motivação de um profissional que trabalha no setor público municipal, especificamente na área da saúde e uma análise da importância da motivação no desempenho e exercício da função, pois, sabe-se que todos os dias os agentes envolvidos nas rotinas de uma unidade de saúde lidam diariamente com indivíduos com contextos diversificados como econômicos, sociais, culturais, religiosos e com diversos problemas de saúde ou iminentes riscos à doenças.

Levando em consideração a significância do tema, o presente artigo procurou saber: Quais fatores contribuem para que os profissionais envolvidos em uma unidade de saúde na Grande Vitória se sintam motivados no desempenho de suas funções? Essa indagação irá demandar tanto, uma revisão bibliográfica quanto, a utilização de mecanismos de observação ou coleta de dados propícios a facilitarem que, o objeto investigado alcance o objetivo geral da pesquisa que foi: analisar a influência da motivação no atendimento dos servidores de uma unidade de saúde na Grande Vitória no município de Vitória – ES, para responder ao projeto de pesquisa foi elencado os seguintes objetivos específicos: 1) apresentar a estrutura e princípios da Administração Pública; 2) apresentar as principais teorias motivacionais; 3) identificar quais

fatores influenciam a motivação no trabalho do servidor público em uma unidade de saúde da Grande Vitória.

Conforme análise dos resultados encontrados foi perceptível a desmotivação nos colaboradores, reflexo da pouca valorização e reconhecimento, além da necessidade de feedback relatada por eles, a insensibilidade do gestor as necessidades dos colaboradores e os fatores salários, benefícios e móveis inadequados e desconfortáveis. Acerca dos fatores que os motivava a desempenhar suas funções e sua influência na qualidade do atendimento, o ambiente de trabalho, a realização profissional e se sentirem indispensáveis a prefeitura tiveram os melhores percentuais nos resultados da pesquisa.

Espera-se que esse trabalho possa contribuir para que o gestor da unidade de saúde em questão amplie sua visão acerca do seu maior capital, os seus colaboradores, pois são alicerces de sustentação e únicos capazes de melhorar a produtividade, resultados e otimização dos serviços prestados, agregando qualidade e como consequência a satisfação dos usuários em geral. Compete a organização estimular a motivação dos seus colaboradores com reconhecimento, uma gestão mais participativa, proporcionado bem-estar, comodidade, estímulos e oportunidades de crescimento, contribuindo com as melhorias organizacionais e a prestação dos serviços à comunidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que atinja o seu propósito este trabalho buscou contextualizar acerca das principais teorias e artigos publicados, cujo intuito é o de dar consistência técnica-científica a este artigo. Neste contexto, propõe-se um enfoque aos seguintes temas: Administração Pública e seus princípios, Motivação no serviço público, Teorias de Motivação: Teoria Hierárquica das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e Teoria da Expectativa de Vroom, que, deduz-se, ser o rumo para a averiguação do problema fomentado neste artigo.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública deve ser estabelecida de modo objetivo como a atividade efetiva e direta que o Estado amplia para a obtenção dos benefícios gerais da população e subjetivamente como um corpo de instituições e entidades públicas aos quais as normas designa a execução da função administrativa do Estado (MORAES, 2011, p.242).

Gregorius (2015), assim explana a função da administração pública:

Administração Pública é o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procura satisfazer as necessidades da sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, dentre outras áreas. Em outras palavras, Administração Pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos.

Segundo Ribeiro e Oliveira (apud GRANJEIRO, 2002, p. 23) a descrição para Administração Pública é “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei”. A Administração Pública rege-se pelos preceitos encontrados na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88 art. 37), que são o suporte para todas as rotinas administrativas e regulam as condutas dos órgãos públicos, dos servidores e gestores.

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De acordo com o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), “a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

A administração Direta compreende os serviços públicos executados pelo Estado através de suas instituições, de forma centralizada (União, estados, Distrito federal e municípios) e, a Administração Indireta é o conjunto de pessoas jurídicas ou entes administrativos (destituídos de soberania política), que presta os serviços públicos através de órgãos que são ligados ao Estado, como as autarquias, empresas públicas, sociedade de economia mista e fundações públicas (ALEXANDRINO, PAULO, 2008, P.58-59).

a) Princípio da legalidade:

Princípio legítimo fundamental cabível à Administração Pública, predito exclusivamente no artigo 5º, inciso II, e 37 da CRFB/88. A Administração Pública está submetida aos princípios legais, ou seja, as leis ou normas administrativas incluídas na Constituição. Por isso, só pode praticar o que a lei permite. Quando a Administração Pública se desvia ou afasta da legalidade, ela está sujeita a responsabilidade civil e criminal.

Moraes (2003, p.243) assim o descreve: aplica-se habitualmente na Administração Pública, entretanto de modo mais rígido e singular, pois o gestor público só conseguirá executar o que está terminantemente acordado nas diretrizes e nas outras classes regulamentárias, não existindo, portanto, ocorrência de querer próprio, visto que na Administração Pública somente é consentido praticar o que as diretrizes permitem, o oposto do setor privado, no qual é lícito fazer tudo que a legislação não coíbe. Essa regra combina com a respectiva atribuição burocrática, de cumpridor da jurisdição, que age sem objetivo próprio, e sim em reverência aos interesses impostos pelas regulamentações, e com o dever de conservar a ordem jurídica.

b) Princípio da impessoalidade:

Conforme esse princípio, à Administração Pública é impedida de conceber regalias ou privilégios a indivíduos específicos, presume que haja igualdade no atendimento. O princípio da impessoalidade, citado na Constituição de 1988 (art. 37, *caput*), não é nada além que o tradicional princípio da finalidade, o qual determina ao gestor público que só efetue o ato para o seu objetivo legal. E a finalidade legal é a realização do ato de forma impessoal, conforme preconiza as diretrizes do direito (MEIRELES,1995).

c) Princípio da moralidade:

Incorporado no art. 37 da CRFB/88, expõe que a conduta do administrador público deve atender a determinação das regras da conduta ética, idônea, reivindicando o cumprimento de padrões éticos, de boa-fé, de fidelidade, de normas que garantam um eficiente gerenciamento e a subordinação na gestão pública (MARINELA, 2005).

d) Princípio da publicidade:

Miranda (2008) dispõe que: o princípio da publicidade tem a pretensão de possibilitar transparência na administração pública, já que o gestor público não é senhor do patrimônio que ele zela, é somente o representante da administração do patrimônio coletivo, tendo que assegurar aos administrados clareza nas informações do seu comportamento como gestor administrativo. O objetivo do princípio da publicidade é transparecer as práticas administrativas, por meio de divulgação no diário oficial ou edital específico para feitos públicos, fixo em local para conhecimento de todos, [...], (MORAES, 2003, p. 245).

e) Princípio da eficiência:

O mais novo dos princípios constitucionais, estabelecido em virtude de uma Emenda Constitucional em 1998 (EC 19/98). Requer prontidão, excelência e resultados satisfatórios no desempenho das atividades administrativas, buscando um atendimento adequado e de qualidade no acolhimento da população.

A inserção do princípio da eficiência se deu através da Emenda Constitucional nº 19/98. Associa-se com os preceitos da gestão ideal cuja perspectiva é que a Administração Pública, em todos os seus domínios, precisa desempenhar suas tarefas com o intuito de extrair o máximo de resultados positivos possíveis nas atuações dos administrados na prestação do serviço público, considerando a relação custo-benefício, obter a otimização dos recursos, desburocratização, enfim, conferir o máximo de eficácia nas atuações do Estado (MIRANDA, 2008).

2.3 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação deriva-se da língua latina *motivus, movere*, que significa o que faz mover, que impele, o que faz andar (MAXIMIANO, 2006). Motivo é a integralidade de todas as coisas que incentiva o indivíduo a comportar-se de forma decidida ou, ao menos, provoca um pretexto e uma predisposição a uma atitude singular. Esse ímpeto ao ato deve ser instigado por uma força exterior (proveniente do ambiente) e consegue da mesma forma ser provocado interiormente na evolução cognitiva do ser (CHIAVENATO 2009, p. 50).

Robbins (2005, p. 132), define motivação como o método encarregado pela força, sentido e persistência do empenho do indivíduo para a obtenção de um alvo estabelecido e, ainda, conforme anuncia Vergara (2003, p. 42), a motivação “[...] é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores[...]”.

No ponto de vista de Herzberg (1997, p.75), motivação é uma iniciativa de evolução a partir da obtenção de recompensas ligadas a uma atividade estimulante e desafiadora.

2.4 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

A motivação para com o trabalho é o modo pelos quais o esforço ou prática que leva ao rendimento profissional de um indivíduo é instigado por determinados incentivos. Toda obra inclinada para determinado tipo de desempenho (tal como, de maneira geral, qualquer conduta) geralmente é motivada. A motivação é capaz de acarretar rendimento assertivo ou desfavorável (MAXIMIANO, 2000, p 339).

Conforme Maximiano (2006), O conhecimento da motivação é um dos assuntos primordiais da visão comportamental, e torna-se imprescindível entender o que direciona as pessoas, para as ações com elevado grau de desenvolvimento, desinteresse ou improdutividade, em prol ou em discordância com os negócios da organização.

Quando o assunto é motivação nos setores públicos não difere, a maioria das pessoas busca um emprego no serviço público pela estabilidade monetária, desejando salários vantajosos e incentivos que irão conquistar no passar dos anos de trabalho (BILHEIRO e MARIS, 2015).

Sobre isso, Braga (2012), dispõe:

Como fator que embaraça os processos motivacionais, tem -se também que muitos se alistam nas fileiras dos concursos públicos sonhando com os fatores ambientais, como a carga horaria, estabilidade e salário, ignorando o conteúdo do cargo, suas tarefas cotidianas, aquilo o que realmente motiva o servidor. Assim, temos uma armadilha motivacional, com indivíduos não satisfeitos com o trabalho e não insatisfeitos com os benefícios, de forma concomitante, em uma destruidora dicotomia.

Os funcionários do serviço público assim como em qualquer outra atividade, tem funções, horários e prazos a cumprir e, ainda que muitos não achem, necessitam estarem motivados, para apresentar um serviço de boa qualidade e receber melhorias contínuas, sobrepondo a conservação da sua escolha trabalhista em prejuízo de outras chances que aparecerem (BRAGA, 2012). A administração pública precisa de indivíduos para a obtenção dos seus propósitos, e estas no que lhes tocam, quando sujeitos às tarefas, anseiam obter seus próprios objetivos (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

As pessoas apresentam interesses variados e distintos, logo não se movem rumo a um único objeto ou não fazem constantemente as mesmas coisas pelos mesmos motivos, havendo na motivação uma cadeia de modelos de atitudes. (BERGAMINI, 2006).

Vieira e outros (2011), relata que observar o que motiva o funcionário público a realizar seu trabalho é um diferencial, possibilita a efetividade organizacional, oferecendo um serviço de qualidade a população. Motivar o funcionário no serviço público não é tarefa simples, mas é de suma importância, e mesmo representando um enorme desafio para as instituições, é através da motivação que ocorre a melhoria nos sistemas internos das organizações, nos produtos, no envolvimento e engajamento das pessoas, a motivação é componente primordial para que os colaboradores realizem suas atividades em proveito dos propósitos da organização, com ótimo desempenho, dedicação, com qualidade e engajamento (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

A incumbência do administrador terá que ser regularmente o de encontrar os norteadores do desempenho de seus colaboradores, considerando as características próprias e exclusivas de motivação de forma a orientar o sentido da força que espontaneamente se acha no interior de cada um no objetivo de coexistir com os propósitos da instituição e com a evolução de cada componente da sua equipe de serviço (FLEURY et al, 2002, p. 257).

2.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Segundo Robbins (2009), as teorias que precedem o assunto motivação, datam da década de 50, incluem as teorias das Necessidades e a dos Dois Fatores. A teoria da expectativa também conhecida como teorias contemporâneas, não foram criadas há pouco tempo, mas, são chamadas assim por retratarem o atual estágio de entendimento sobre motivação dos trabalhadores.

2.5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essa teoria foi elaborada por Abraham Maslow, um psicólogo americano que constatou que as necessidades humanas apresentam diversos níveis de força, e para melhor compreensão deste fato constituiu uma ordem de necessidades para que os trabalhadores alcançassem melhores rendimentos (GIL, 2001, p. 205).

Chiavenato (2009, p. 52), diz que, a teorias das necessidades derivam da origem que as explicações da conduta do sujeito coabitam no próprio ser: sua motivação para produzir e portar-se vem de esforços que se encontram nele mesmo. Certas necessidades são ajuizadas, em contrapartida outras, não.

Nessa teoria, as necessidades do ser humano encontram-se arrumadas em uma pirâmide de relevância no comportamento humano. Sendo apresentadas da seguinte forma:



Figura 1.0 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow
Fonte: adaptado de Chiavenato, 2014

Necessidades fisiológicas: constituem a classe essencial para Maslow: o ser humano ao qual tudo carecesse se inclinaria a satisfazer, primeiramente, as necessidades fisiológicas, a saber, a fome, a sede e o sexo (FLEURY et al, 2002, p. 252).

Necessidades de segurança: compõem o segundo nível da pirâmide, relacionam as necessidades de abrigo, segurança contra perigos, privações, enfermidades, ameaças, insegurança no trabalho, remuneração adequada etc. (LOPES, 1980).

Necessidades sociais: estão relacionadas com a vida associativa da pessoa com outros grupos ou pessoas, internamente ou fora das organizações, são as relações de amizade, amor, afeição e sensação de pertencimento. Surgem no comportamento assim que as necessidades mais baixas da pirâmide (fisiológicas e de segurança) em parte estão realizadas. Se as necessidades sociais não estão relativamente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, contraditória e hostil com aqueles que a rodeiam (CHIAVENATO, 2009, p.53).

Necessidades de estima: o sentimento dos indivíduos de se sentirem reconhecidos por aqueles que os cercam; sua autoestima; a vontade de se sentir útil, qualificado e valorizado (MARRAS, 2000, p. 34).

Necessidade de autorrealização: Estão localizadas no topo da hierarquia, são as mais conceituadas. Relaciona-se com o êxito da própria potencialidade e autodesenvolvimento constante. Essa disposição se manifesta através do empenho que o indivíduo possui para se tornar a todo momento mais do que já é, e de atingir tudo aquilo que for capaz de alcançar. (CHIAVENATO, 2009, p.322).

Conforme Bergamini (1997), as várias investigações realizadas logo após a propagação desta

teoria revelaram que não há indicação clara e evidente de que as necessidades possam ser classificadas somente em cinco grupos ou que elas consigam manter-se em uma hierarquia rija e singular.

2.5.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, psicólogo americano, contribuiu com o conhecimento a respeito da motivação por intermédio da publicação da Teoria dos dois fatores, que foi embasada em entrevistas feitas com inúmeros trabalhadores da área industrial de Pittsburgh (cidade no oeste da Pensilvânia, Estados Unidos). A citada teoria foi fundamentada pela observação dos relatos acerca do que as pessoas esperariam alcançar com o seu trabalho, assim como aquilo que excepcionalmente as fazia se sentirem bem ou mal no contexto laboral (GONDIM e SILVA, 2009, p. 152). A análise deduziu que as respostas que as pessoas deram quando satisfeitos no serviço destoaram das respostas que as pessoas deram quando se sentiram mal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 201).

A teoria dos dois fatores abordou o contexto de motivação, satisfação e insatisfação dos indivíduos e tinha o intuito de assimilar quais agentes causariam satisfação e os geradores de insatisfação no ambiente de trabalho. Segundo Certo (2010), a pesquisa de Herzberg fez o deduzir que satisfação e insatisfação são originadas por justificativas distintas. Herzberg dividiu os fatores e agrupou em duas categorias: higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos restringe-se ao ambiente de trabalho, são extrínsecos ao indivíduo. Nesse grupo são enumeradas as remunerações, condições físicas do ambiente de trabalho, benefícios sociais, modelo gerencial, trato com os colegas de trabalho. Esses fatores, se evidentes deixam de gerar insatisfação no indivíduo, porém, não chegam causar satisfação. Se inexistentes, são causadores de insatisfação (VERGARA, 2014, p. 46).

os fatores higiênicos são bastante restritos em seu potencial de manipular influentemente as atitudes dos funcionários. A locução higiene ajusta-se pontualmente para retratar sua característica preservativa e preventiva e para expor que se aplicam apenas para impedir princípios de insatisfação do meio ambiente ou riscos eventuais a sua harmonia. No momento em que esses fatores higiênicos são excelentes, apenas impedem a insatisfação, visto que sua ação acerca da conduta não chega levantar considerável e duradouro níveis de satisfação. todavia, logo que escassos, causam insatisfação (CHIAVENATO, 2009, p. 55).

Aspectos motivacionais são intrínsecos. Relacionam-se com os sentimentos de autorrealização e reconhecimento. Quando existentes, geram satisfação. Se inexistentes, não causam satisfação, porém, não chegam a gerar insatisfação (VERGARA, 2014, p. 46). O quadro 1 apresenta a descrição dos fatores de acordo com o conceito de Herzberg.

Quadro 1 – fatores motivacionais e higiênicos, de acordo com Herzberg

Fatores motivacionais	Fatores higiênicos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia para realizar o trabalho ▪ O trabalho em si ▪ Ascensão profissional ▪ Reconhecimento ▪ Satisfação pessoal ▪ Liberdade para realizar seu trabalho como melhor lhe convir 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ condições físicas de trabalho ▪ Relações entre as pessoas ▪ Salários e benefícios ▪ Segurança no trabalho ▪ Relacionamento com a chefia ▪ Políticas e administração da companhia

Fonte: adaptado de: Chiavenato, 2009, p. 55-56

Maximiano (2000, p. 353), afirma que, consoante com a teoria de Herzberg, é a conjunção do

ambiente de trabalho e da temática do trabalho que faz mover a máquina interior – a falta de um pende para a improdutividade. A fim de que os fatores de motivação se tornem eficientes, é necessário ter um suporte de salvaguarda emocional e tangível, simbolizada pela existência dos aspectos exteriores. Assim, a fim de que os agentes de satisfação possuam o resultado propício esperado em relação ao comportamento, é necessário que o serviço oferte determinado nível de estímulo ou vantagem para o empregado.

2.5.3 Teoria da Expectativa de Vroom

Essa teoria foi apresentada por Victor Vroom, em 1964. De acordo com a teoria, a intensidade do empenho para a ação está profundamente associada à expectativa que o sujeito tem em relação aos seus rendimentos e da recompensa que receberá pelo mesmo (BERGUE, 2011).

Segundo Chiavenato (2010), diz respeito a uma teoria contingencial da motivação onde a eficiência é percebida como um seguimento interposto em uma sequência que impele a determinados resultados almejados, como dinheiro, promoção, apoio gerencial, aceitação das pessoas, aprovação pública etc.

Robbins (2005, p. 148) exemplifica:

A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais – como uma bonificação, um aumento de salário ou uma promoção -; e que estas recompensas vão satisfazer suas metas pessoais.

O grau de rendimento individual dependerá de três forças:

- Recompensas-metas pessoais, mais conhecido como valência é a predisposição afetiva rumo a benefícios pessoais. Pode se dizer que é a preferência rumo, ou não, a objetivos estabelecidos (FLEURY et al, 2002, p. 256).
- Esforço-desempenho ou expectativa: é o grau que a pessoa deduz, ou espera, para alcance de objetivos. Tem relação com a possibilidade que o indivíduo vê no alcance de seus objetivos (SOTO, 2005, p. 130).
- Desempenho-recompensa ou instrumentalidade: a perspectiva que o indivíduo acredita de que certo grau de desempenho, o guiará ao alcance dos rendimentos almejados (ROBBINS, 2005, p. 148).

Quadro 2 – Teoria da Expectativa



Fonte: Robbins, 2005

Bergue (2011), elabora uma observação prática ao constatar que em conformidade com essa teoria, um colaborador inclinará a realizar o máximo de empenho na execução de um afazer quanto melhor for seu entendimento de que seu rendimento poderá ser mais bem apreciado e que uma avaliação adequada do seu desempenho guiará ao recebimento de retribuições institucionais econômicas ou figurativas e, além disso, que esses incentivos farão atingir suas metas individuais.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nessa parte foram demonstradas as ferramentas metodológicas aplicadas durante a elaboração desta pesquisa, como também o diagnóstico das averiguações levantadas para elucidação da questão proposta.

Em relação aos métodos científicos, foi empregue uma pesquisa bibliográfica relativo ao assunto em questão para investigação e esclarecimentos das informações que serviram de fundamentação e suporte teórico para a interpretação dos problemas levantados. Essa pesquisa proporcionou um olhar vasto e uma conclusão sobre o assunto. Sobre isso, discorreu Gil (2012, p. 50), A vantagem principal da pesquisa bibliográfica traduz-se no fato de propiciar ao pesquisador a cobertura de uma sucessão de acontecimentos muito mais vasta que aquela que conseguiria apurar de maneira direta. Também foi feito um estudo de caso apresentando como instrumento de pesquisa uma unidade de saúde localizada na região da Grande Vitória.

No que diz respeito a forma, utilizou-se uma pesquisa qualitativa, cujo propósito foi levantar, apurar e analisar informações para tentar compreender um tema específico. O principal meio de coleta dos dados foi através de um questionário com perguntas fechadas e objetivas debatendo o coeficiente motivação, associados com questões como a qualidade no trabalho, relacionamentos interpessoais, salários e benefícios, ambiente de trabalho entre outros. No questionário foi introduzido informações com esclarecimentos quanto a ordem e significado da escala de respostas.

Acerca dos objetivos, foi feita uma pesquisa exploratória visando buscar informações pertinentes sobre o assunto estudado. Segundo Vergara (2000), esse tipo de indagação tem como principal finalidade conceder parâmetros para o cenário questionável abordado pelo investigador. Também se utilizou a pesquisa descritiva indagando elucidações mais profundas sobre o tema pesquisado. Sobre isso, Gil (2002), enfatiza que a pesquisa descritiva tem como principal intuito o detalhamento das particularidades de uma estabelecida amostra ou fenômeno ou, então, a criação de associação entre variáveis.

Sobre a população-alvo e amostra, Roesch (2005) diz que, população é um conjunto de pessoas com grande relevância para se tomar informações.

A unidade de saúde, conta com 49 funcionários, incluindo servidores estatutários, cargo em comissão, contratos temporários e terceirizados. A pesquisa foi realizada com 46 funcionários, sendo que uma servidora se encontrava de férias, dois afastados por motivo de doença e uma funcionária emprestada para outra secretária. A aplicação do questionário deu-se entre os dias 03 e 20 de setembro de 2021.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 PERFIL DA POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi subdividida em duas partes, a primeira abrange da questão 1 até a de número 7 e buscou conhecer o perfil dos respondentes. Na segunda parte, um questionário contendo 22 afirmativas.

Sobre o gênero dos respondentes, podemos perceber que a maioria é formada pelo sexo feminino, 34 (73,9%) ao todo e 12 (26,1%) de homens. Em relação ao grau de instrução, a maioria possui o ensino médio, totalizando 21 pessoas (45,7%), 15 (32,6%) pós-graduação, 8 (17,4%) ensino superior e 2 (4,3%) o fundamental. Os gráficos 1 e 2 ilustram os resultados:

Gráfico 1 – Gênero

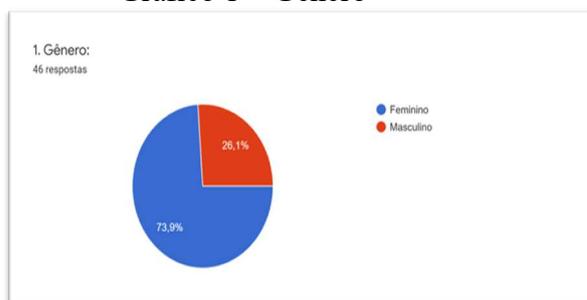
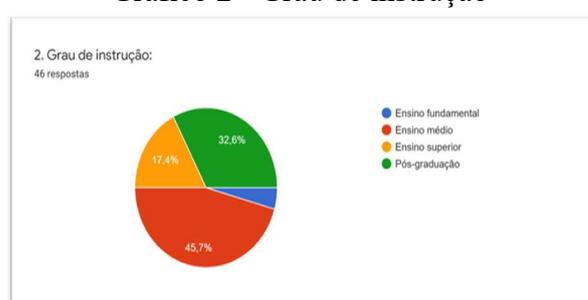


Gráfico 2 - Grau de instrução



Fonte: elaboração própria

Sobre o tempo de serviço 27 (60,0%) tem mais de 10 anos de serviço, de 6 a 10 anos, 8 (17,8%), 5 (11,1%) de 1 a 5 anos e 5 (11,1%) até 1 ano de serviço. A faixa etária da maioria, 19 pessoas no total, que corresponde a (41,3%) tem entre 41 e 50 anos, 15 (32,6%) tem entre 31 e 40 anos, 8 (17,4%) tem mais de 50 anos e 4 (8,7%) tem até 30 anos. Os gráficos 3 e 4 a seguir evidenciam as afirmativas:

Gráfico 3 - Tempo de serviço

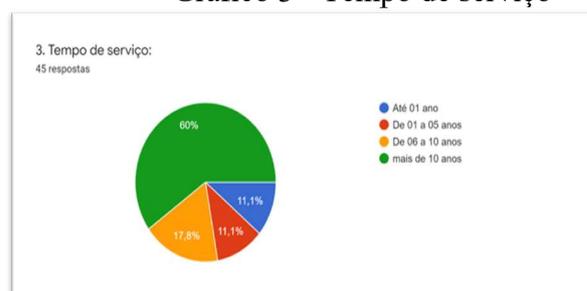
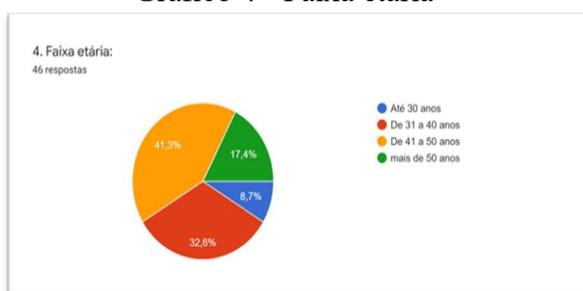


Gráfico 4 - Faixa etária



Fonte: elaboração própria

O estado civil de 22 pessoas que corresponde a (47,8%) é de casados, (30,4%) ou 14 pessoas, são solteiras e 10 (21,7%), são divorciadas. A faixa salarial de (69,6%) que equivale a 32 colaboradores é de 1 a 3 salários, 8 pessoas recebem de 3 a 6 (17,4%), 3 recebem até 1 salário-mínimo (6,5%) e 3 (6,5%) mais de 6 salários. Veja abaixo nos gráficos 5 e 6:

Gráfico 5 - Estado civil

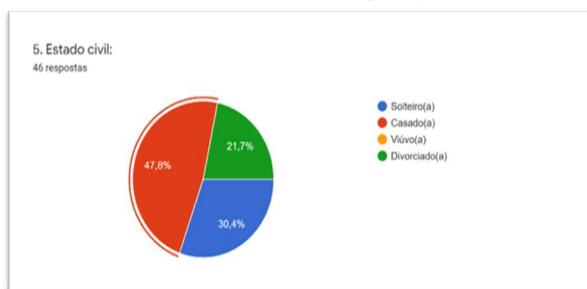
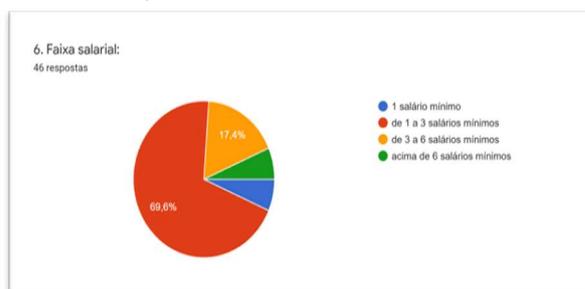


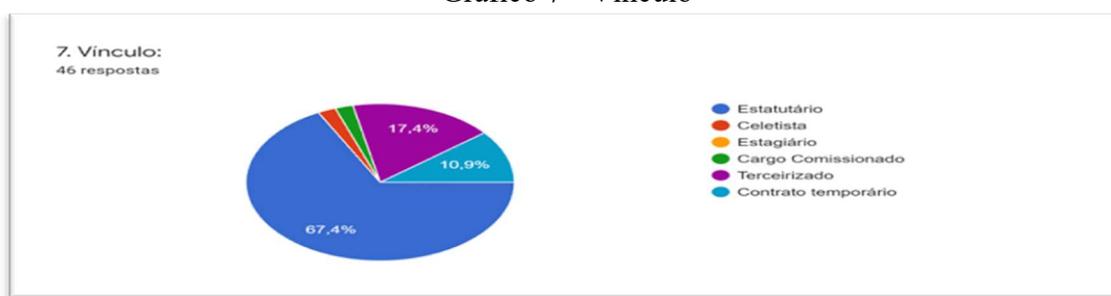
Gráfico 6: Faixa salarial



Fonte: elaboração própria

O vínculo de (67,4%) ou seja, 31 funcionários é estatutário, 8 pessoas (17,4%) são terceirizadas, 5 (10,9%) contratos temporários, 1(2,2%) celetista e 1 tem cargo comissionado (2,2%). Conforme o gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7 - Vínculo

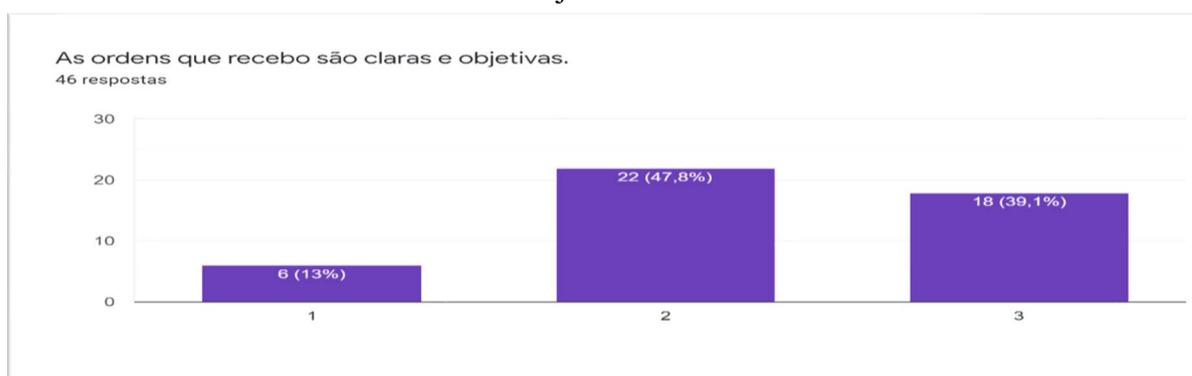


Fonte: elaboração própria

4.2 FATORES QUE INFLUEM NA MOTIVAÇÃO

Com o propósito de verificar os aspectos motivacionais que colaboram para que os funcionários da unidade de saúde se sintam motivados para desempenhar suas funções, foi elaborado um questionário contendo 21 afirmativas, onde deveriam avaliar de forma espontânea e após, marcar uma alternativa com as seguintes opções: 1 - discordo, 2 - posição intermediária e 3 - concordo. Além das afirmativas, foi criado 1 questão contendo 12 perguntas solicitando aos mesmos que respondesse se o motivo manifesto na questão os motivaria ou não. A seguir, as apresentações e análises das opiniões dos colaboradores acerca das afirmativas e questão abordada.

Gráfico 8 – clareza e objetividade nas ordens recebidas



Fonte: elaboração própria

O gráfico 8 demonstra os resultados da afirmativa que objetivava detectar se havia clareza e objetividade nas ordens recebidas. 47,8% se sentem indiferentes em relação a afirmativa, 39,1% concordam e 13% discordam. Para desempenhar bem a sua função ou atividades delegadas pelos superiores, o funcionário precisa receber ordens claras e objetivas. Quando se tem noção das suas responsabilidades, o colaborador mesmo no desenvolvimento de atividades rotineiras, terá prazer em executá-las. Se as informações não forem compreensíveis e objetivas, o colaborador se tornará relapso e o resultado virá em forma de desmotivação. Segundo Molossi (apud ROBBINS, 2005, p. 252) “as distorções, as ambiguidades e as inconsistências aumentam a incerteza e, portanto, tem um impacto negativo sobre a satisfação”. Conforme o gráfico, a maioria dos trabalhadores é indiferente a afirmação, dando a entender que os mesmos não dão importância ou se encontram apáticos e indiferentes as situações relacionadas ao trabalho, fazendo as tarefas de forma mecanizadas ou até mesmo não as executando. Em conformidade com a teoria de Herzberg, os fatores de motivação são proporcionais as tarefas relacionadas a função, a presença desses elementos produz motivação e a falta não gera satisfação.

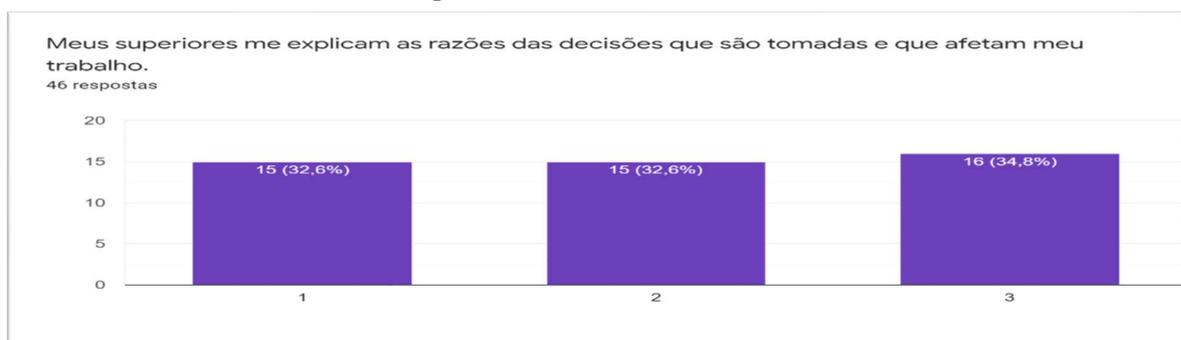
Gráfico 9 – preocupação em manter subordinados informados



Fonte: elaboração própria

Sobre essa afirmativa percebemos no gráfico 9 um empate entre as opções “indiferente” e “concordo”, 34,8%. A alternativa “discordo” alcançou 30,4%. A comunicação interna dentro da organização é fundamental para o seguimento das atividades desenvolvidas, interação da equipe e organização das tarefas e impacta de modo direto na motivação dos funcionários. A falta de informações precisas causa desordem, boatos, inquietações e a sensação de falta de transparência. Segundo Robbins (2005, p. 252) uma boa comunicação tem função significativa na definição do estado da motivação dos funcionários. Herzberg relata através da sua teoria que o relacionamento entre superiores e colaboradores são fatores que quando presente não são determinantes para causar motivação. Mas, quando ausente são causadores de insatisfação.

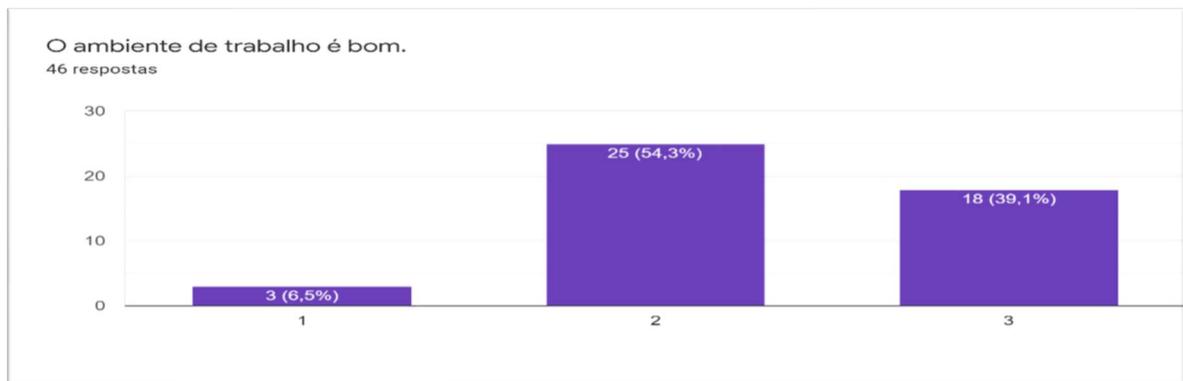
Gráfico 10 – superiores esclarecem tomadas de decisões



Fonte: elaboração própria

No gráfico 10, solicitou-se aos funcionários que respondesse a respeito da explicação dada em razão das decisões tomadas e que poderiam afetar os seus trabalhos, e como visto no gráfico, 32,6% discordam, 32,6% são indiferentes e 34,8% concordam que as decisões tomadas são devidamente esclarecidas. Conforme os fatores higiênicos da teoria dos dois fatores, a comunicação interna melhora o clima organizacional, a relação entre as pessoas. O fato de ser inserido nos processos decisórios da organização é importante para o trabalhador, gera valorização, respeito, compromisso e faz sentir parte de uma equipe. E, mesmo que não participe das decisões, ser informado das mudanças, das justificativas, se sentirá integrado e terá mais envolvimento nas realizações das tarefas, eliminando assim, os ruídos na empresa.

Gráfico 11 – ambiente de trabalho é bom



Fonte: elaboração própria

O gráfico 11 mostra os resultados da afirmativa sobre ambiente de trabalho, onde 54,3% demonstram indiferença ao assunto, 39,1% afirmam que é favorável e 6,5% discordam. Os fatores higiênicos retratados na teoria de Herzberg e são relacionados a empresa como o ambiente de trabalho em si, são propícios a causar desmotivação nos funcionários, mas a presença dos mesmos não são garantia de satisfação. A relação entre as pessoas, condições de trabalho e presença de normas favorece o clima organizacional e gera satisfação.

Gráfico 12 – superiores atentos às necessidades dos funcionários

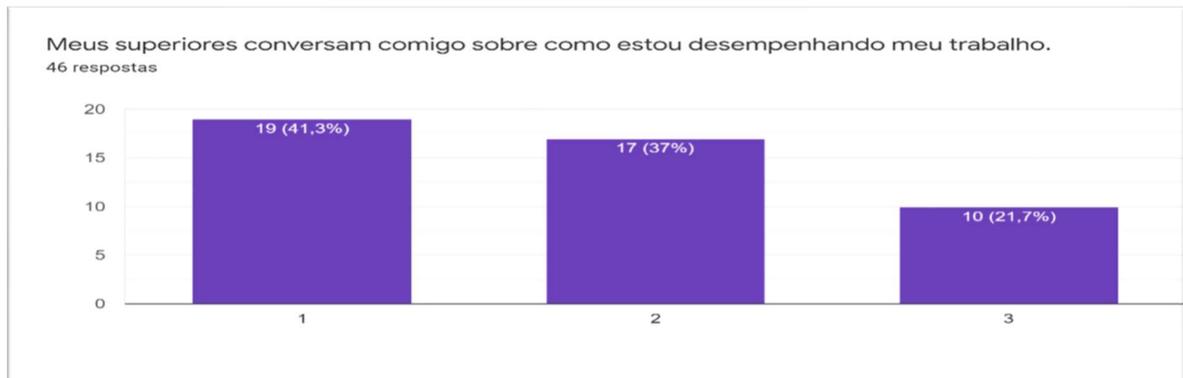


Fonte: elaboração própria

Conforme o gráfico 12, a maioria dos respondentes discorda sobre a importância que os superiores dão as necessidades da equipe. Conforme abaixo 39,1% são discordantes enquanto 30,4% concordam ou estão indiferentes ao assunto. Sensibilidade é uma das características para uma boa liderança. Um líder precisa saber ouvir, conhecer as necessidades dos liderados, as suas limitações e necessidades, conhecer os pontos positivos e aqueles que precisam ser

melhorados. Bergamini (1997), afirma que a motivação quando intrínseca ao ser, necessita de líderes que sejam sensíveis as pessoas, sobretudo indivíduos que se interessem em conhecer melhor seus funcionários. A teoria dos 2 dois fatores enfatiza que a falta de incentivos e políticas que beneficiam os funcionários são causas de insatisfação, mas não são provocadores da motivação.

Gráfico 13 – superiores dão feedback aos colaboradores



Fonte: elaboração própria

No gráfico 13 acima, a afirmativa que buscou constatar a compreensão dos funcionários a respeito dos feedbacks recebidos. 41,3% discordam que recebem feedbacks, 37% são indiferentes e 21,7% concordam que recebem retornos sobre seus desempenhos. Sobre isso, Gil (2001) aponta que o feedback facilita os colaboradores a compreenderem seus erros e procure corrigi-los, identifiquem suas habilidades e as aprimorem. Dar retorno sobre o desempenho dos colaboradores é fundamental nos processos de trabalho, pois, ajuda no desenvolvimento contínuo de competências e a pontuar os erros e acertos, incentivando o crescimento profissional.

Gráfico 14 – elogios relacionados ao desempenho



Fonte: elaboração própria

O gráfico 14 está relacionado a afirmativa que visava saber sobre os elogios recebidos pelo colaborador. Conforme abaixo 41,3% discordam que recebem esses elogios, 32,6% concordam e 26,1% são neutros. Segundo a teoria das necessidades de Maslow o reconhecimento faz parte das necessidades hierárquicas de estima e um fator motivador na teoria de Herzberg. Obter reconhecimento em relação ao desempenho eleva a autoestima do funcionário, faz com que sinta que contribuiu para melhorar o fluxo do trabalho, isso é de suma importância para seu crescimento e sua autoconfiança. De acordo com Gil (2001) manifestação de reconhecimento

e elogios causam um sentimento de conquista nos indivíduos, permanecendo a convicção de que colaboraram para o funcionamento satisfatório da empresa. Pelo gráfico percebe-se que a organização, através dos seus gestores, precisa melhorar a conduta em relação ao reconhecimento a seus funcionários, pois a insatisfação é grande.

Gráfico 15 – equipamentos atende ao trabalho Gráfico 16 – móveis confortáveis e adequados



Fonte: elaboração própria

Os gráficos 15 e 16 demonstra os resultados sobre os equipamentos disponibilizados, 35,6% concordam que atende às necessidades, enquanto 33,3% discordam e 31,1% são indiferentes. A afirmativa que procurou saber sobre as condições dos móveis verificou que, 47,8% discordam que são adequados e confortáveis, 28,3% são indiferentes e 23,9% concordam.

Conforme a teoria de Herzberg, as condições físicas do ambiente de trabalho e móveis adequados e confortáveis no ambiente de trabalho são fatores higiênicos e de modo direto se liga a satisfação dos funcionários. São extremamente importantes para que o colaborador desempenhe suas funções satisfatoriamente. Adquirir móveis confortáveis, funcionais e seguros, é cuidar da saúde física e do bem-estar de todos.

Gráfico 17 – salário atende necessidades básicas Gráfico 18 – motivação com salário



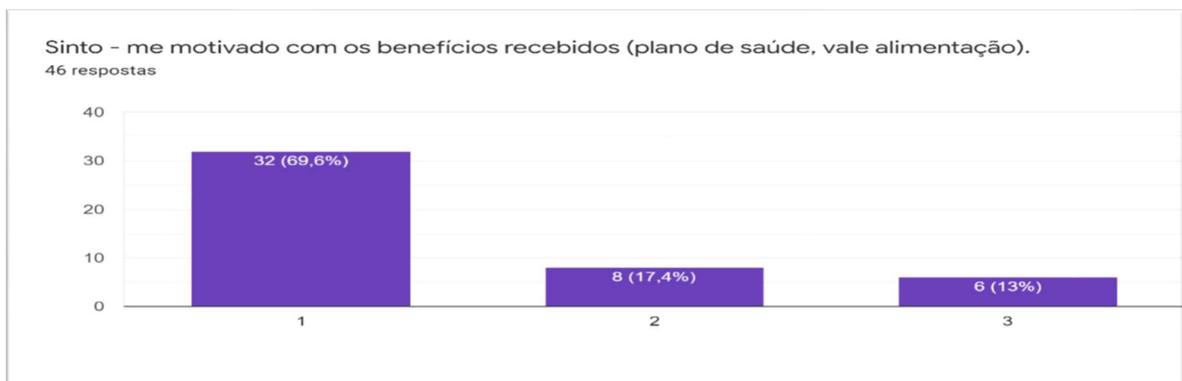
Fonte: elaboração própria

O gráfico 17 e 18 relaciona as repostas as afirmativas que procurou saber a respeito do salário suprir as necessidades básicas dos funcionários e a motivação com os salários. 56,5% discordam que atende, 21,7% foram indiferentes ou concordaram com a afirmação. A afirmativa relacionada a motivação com o salário exibe os resultados a seguir: 58,7% discordam, 21,7% indiferentes e 19,6% concordam com a afirmativa.

Segundo Maslow na sua pirâmide hierárquica, as necessidades com alimentação, moradia e vestuário são necessidades básicas de um ser humano e a mais importante, logo, no tempo em que não estiverem satisfeitas, o indivíduo ficará inerte as outras necessidades. Se essas

necessidades não são sanadas completamente ou de forma parcial o funcionário tende a ficar desmotivado, insatisfeito, inseguro e frustrado, impactando diretamente no seu desempenho laboral. Segundo a teoria da expectativa de Vroom, o salário é um fator motivador. O indivíduo cria uma expectativa de que se o desempenho for bom, haverá uma recompensa por isso, como exemplo um aumento salarial, e com isso poderá alcançar objetivos pessoais. Na teoria de Herzberg salário é um fator higiênico, por si só não causa motivação, mas na falta dele pode gerar insatisfação. Conforme representado graficamente, uma minoria se sente motivado com seus respectivos salários, isso influencia negativamente na conduta dos funcionários.

Gráfico 19 – motivação com benefícios recebidos



Fonte: elaboração própria

O gráfico 19, apresenta o percentual com as respostas da afirmativa: sinto-me motivado com os benefícios recebidos. 69,6% discordam, 17,4% se dizem indiferentes e 13% concordam com a afirmação. Os benefícios recebidos pelo colaborador são também importantes geradores de motivação e satisfação no trabalho. Estão relacionados a teoria das necessidades fisiológicas na pirâmide de Maslow e como já dito, enquanto essas necessidades que são consideradas vitais e importantes não são atendidas, o indivíduo não se sentirá motivado a procurar outras. Na teoria dos dois fatores os benefícios são fatores higiênicos e capazes de satisfazer o ser humano. Existe uma insatisfação geral em relação aos benefícios oferecidos pela organização, conforme mostrado graficamente.

Gráfico 20 – trabalho estimulante e motivador

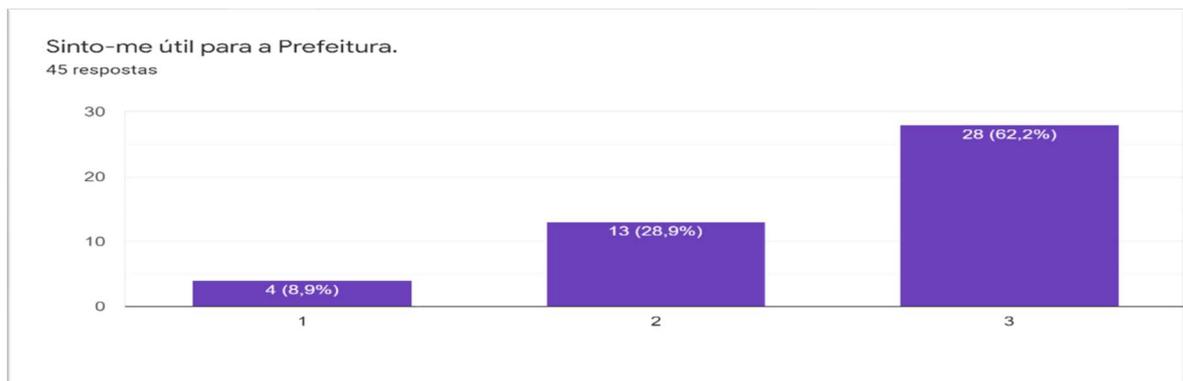


Fonte: elaboração própria

Os resultados ilustrados no gráfico 20 é sobre a afirmativa de que o trabalho é estimulante e motivador, (39,1% indiferentes, 32,6% discordam e 28,3% concordam). Na teoria dos dois fatores o desenvolvimento profissional, o estímulo, o uso de habilidades pessoais, a liberdade

para execução de tarefas e a realização profissional são fatores motivacionais e estão relacionadas com o conteúdo do cargo ou com a tarefa executada. Quando presentes, contribuem para o aumento da produtividade e satisfação da pessoa, quando ausentes causam insatisfação. Chiavenato (2003, p. 318) confirma que no instante em que os fatores de motivação são excelentes, eles propiciam a satisfação. todavia, quando insuficientes induzem a insatisfação.

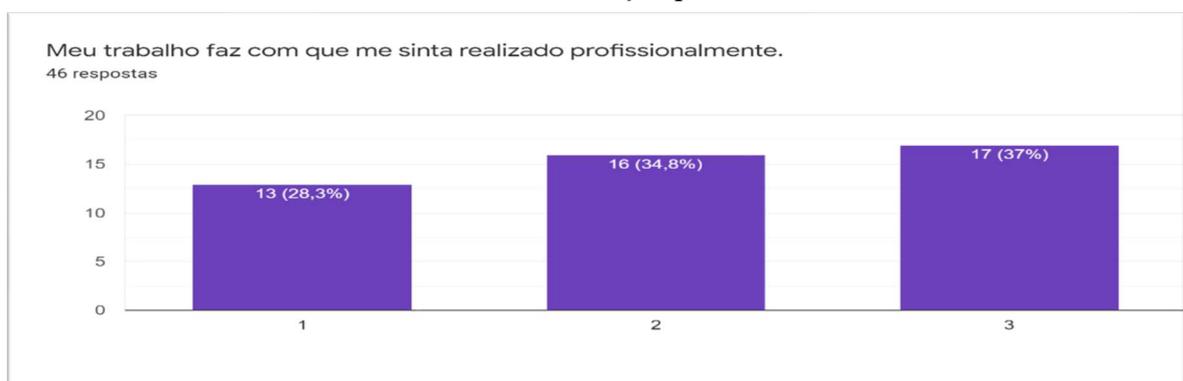
Gráfico 21 – sentir-se útil a prefeitura



Fonte: elaboração própria

O gráfico 21 demonstra os resultados da afirmativa “sinto-me útil para a Prefeitura”, a maioria foi condizente em dizer que sim, se sentem, 62,2% do total. 28,9% ficaram neutras e apenas 8,9% discordaram. O fato de sentir se útil é extremamente importante, pois, isso quer dizer que o indivíduo se sente capaz, sabe reconhecer a sua importância dentro da organização. Na pirâmide de Maslow sentir se útil é uma necessidade de estima que está relacionado ao fato de se sentir indispensável e fazer parte de uma equipe. Na teoria dos dois fatores está relacionado com os fatores relacionados ao cargo, a autorrealização. Nesse aspecto a maior parte dos colaboradores encontram-se satisfeitos com os seus desempenhos.

Gráfico 22 – realização profissional



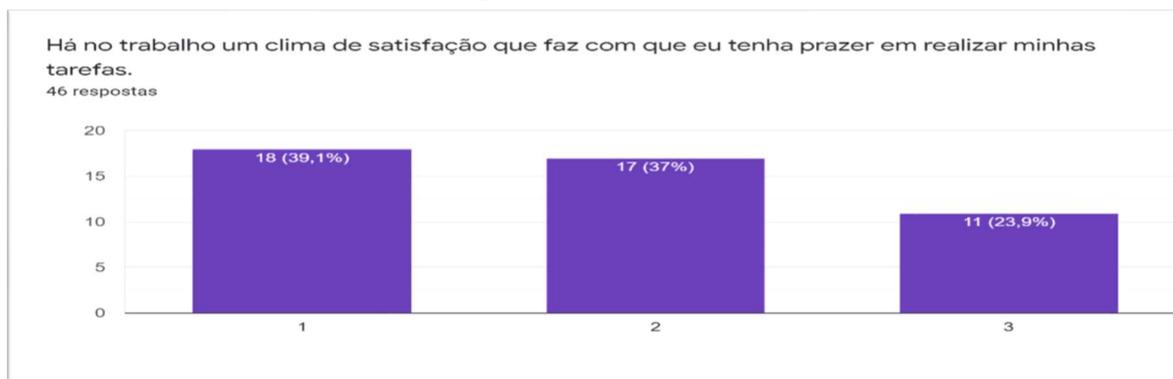
Fonte: elaboração própria

Acerca desta afirmativa, 37% concordam que se sentem realizados profissionalmente, 34,8% são indiferentes e 28,3% não concordam. Gráfico 22 ilustra isso:

Sentir se realizado profissionalmente é um fator primordial para que uma pessoa disponha de motivação para realizar suas tarefas. Isso faz com que as realize com zelo, afínco e desenvolva seu potencial. Nas teoria de Maslow e de Herzberg são fatores motivacionais, na primeira ocupa o ultimo nível das necessidades hierárquicas, a autorrealização profissional e na segunda é um

fator motivacional que está relacionado ao cargo ou a tarefa em si. Uma parcela de colaboradores se sentem realizados profissionalmente, mais um número elevado de servidores sentem-se “indiferentes” ou descontentes com a profissão.

Gráfico 23 – prazer na realização das tarefas



Fonte: elaboração própria

No gráfico 23 os percentuais da afirmativa que dizia respeito ao clima de satisfação na empresa e na realização das tarefas concluiu que 39,1% discordam, 37% são indiferentes e apenas 23,9% concordam. Chiavenato (2010) diz que, se uma organização deseja ser próspera é necessário que se faça do ambiente de trabalho, um espaço prazeroso, favorecendo a convivência entre as pessoas e contribuindo com a melhora da produção. Trabalhar em um local que tenha um ambiente agradável favorece a realização das tarefas e a relação entre as pessoas. Conforme a teoria de Herzberg, o relacionamento entre as pessoas e um bom ambiente de trabalho são fatores higiênicos e causam a satisfação no indivíduo, a falta deles geram insatisfação.

Gráfico 24 – prefeitura e motivação dos colaboradores

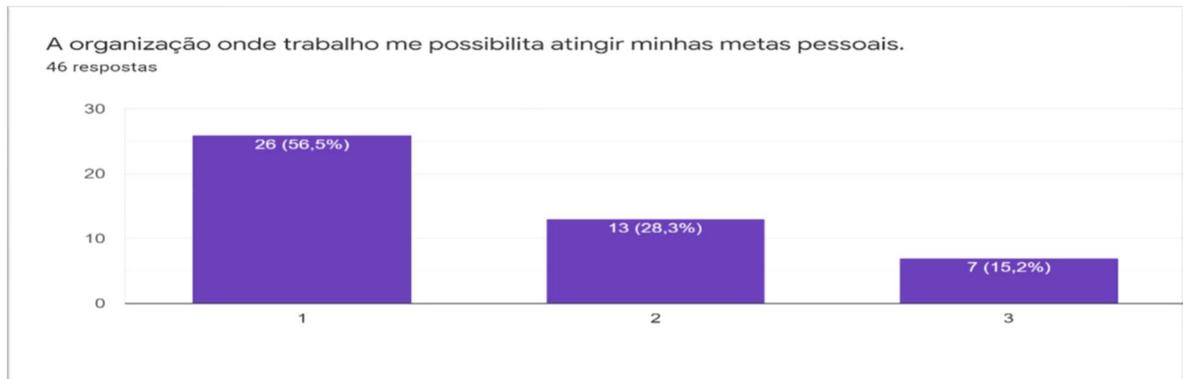


Fonte: elaboração própria

O gráfico 24 que ilustra o resultado da pesquisa sobre a afirmativa que quis saber sobre se a prefeitura se preocupava com a questão dos colaboradores se sentirem motivados, atingiu os seguintes resultados: 76,1% discordaram, 13% concordaram enquanto 10,9% ficaram neutros.

Se sentir motivado no trabalho é essencial para o aumento da produtividade e resultados da empresa, são as pessoas que fazem a empresa andar e alcançar seus objetivos. A falta de incentivos faz aumentar as reclamações, conflitos internos, a apatia e gera insatisfação nos membros da equipe. Mussak (2003) declara que, a motivação é uma das causas de importante ligação entre a pessoa e sua ocupação. Percebe-se pela representação gráfica acima, um nível elevado de insatisfação com a organização a respeito das políticas internas da organização.

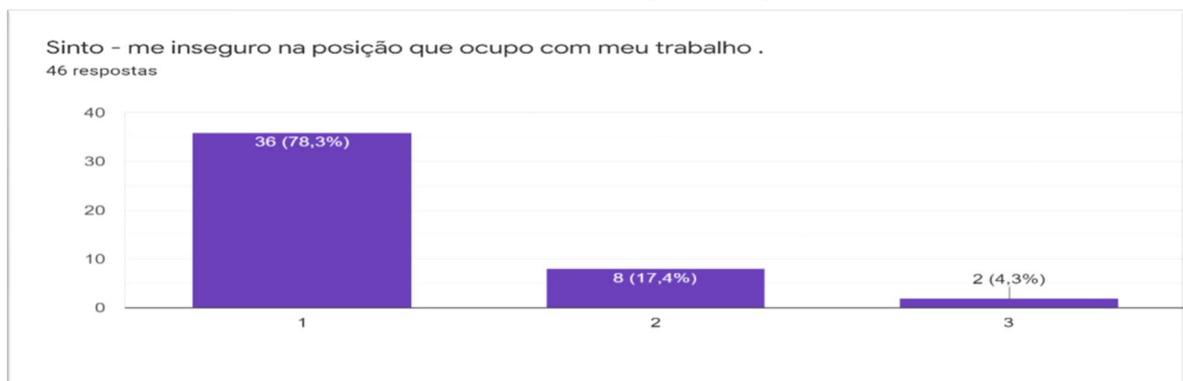
Gráfico 25 – possibilidade de alcançar metas



Fonte: elaboração própria

A afirmativa sobre a possibilidade de atingir as metas pessoais, teve o seguinte percentual de respostas conforme o gráfico 25 demonstra, discordam da afirmativa 56,5%, 28,3% foram indiferentes e 15,2% concordaram com a afirmação. Spector (2010) descreve que em concordância com a teoria da expectativa, o indivíduo será motivado no momento em que achar que seu desempenho acarretará em retribuições ou benefícios almejados. Atingir metas e objetivos pessoais é o que deseja todo ser humano ao ingressar em um emprego e será um combustível quando for perceptível que quanto melhor for sua contribuição para com a organização, mais rápido eles serão alcançados. Analisando o gráfico, a maior parte dos colaboradores não tem a percepção que a organização possibilite o alcance dessas metas, sendo um fator gerador da falta de motivação.

Gráfico 26 – relação cargo x insegurança



Fonte: elaboração própria

O gráfico 26 representa o percentual das respostas sobre a afirmação sinto-me inseguro na posição que ocupo. 78,3% discordam, não se sentem inseguros, 17,4% ficaram neutros e 4,3% concordaram com a afirmação. Essa insegurança não existe pelo fato da maioria dos servidores serem estatutários e possuírem mais de 10 anos de serviços prestados, aproximadamente 60% dos funcionários. O fator estabilidade contribui para isso. Estabilidade no emprego compõe as necessidades de segurança estabelecidas por Maslow.

Gráfico 27 – remuneração de acordo com função

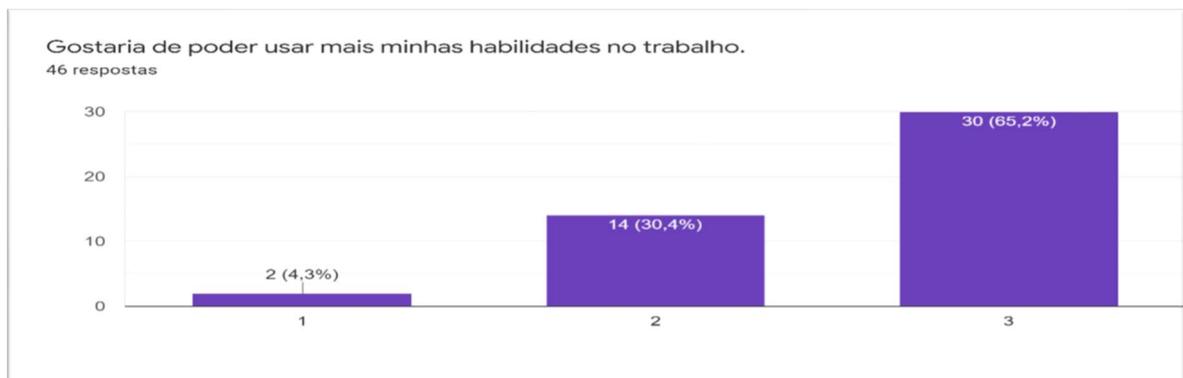


Fonte: elaboração própria

Sobre a conformidade da remuneração com a função, 52,2% discordaram, 30,4% indiferentes, 17,4% concordaram com a afirmação, resultado no gráfico 27 acima.

A insatisfação relacionada a remuneração ofertada pela empresa é considerável. Um sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento é perceptível entre a maioria. Isso reflete na performance das rotinas trabalhistas. Conforme a teoria da expectativa de Vroom há uma relação entre o desempenho praticado e a expectativa da recompensa a ganhar.

Gráfico 28 – uso de habilidades



Fonte: elaboração própria

A afirmativa a respeito do uso das habilidades no trabalho, trouxe os seguintes resultados: 65,2% concordam sobre esse desejo, 30,4% são indiferentes e 4,3% discordam. Acima o gráfico 28 com o percentual das respostas.

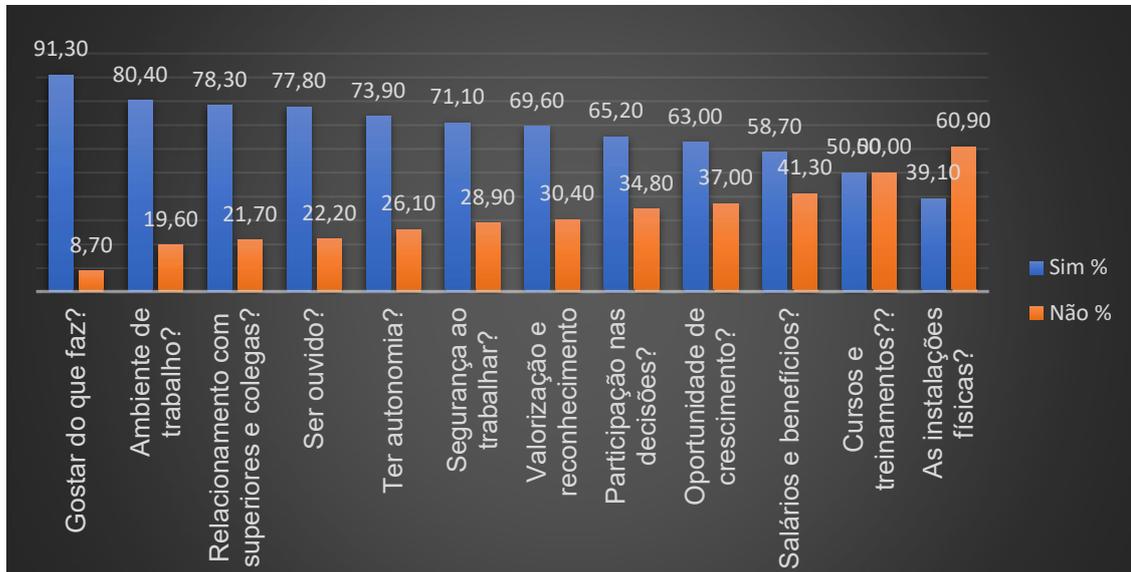
Desenvolver mais as habilidades é desejo da maioria dos servidores, conforme visto graficamente. Isso denota sentimento de valorização, aguça a criatividade, autonomia, autoestima e realização pessoal.

4.3 FATORES QUE PROMOVEM MOTIVAÇÃO PESSOAL

Sobre a questão que indagou os respondentes a respeito do que os motivaria, alcançou-se as seguintes conclusões: a grande maioria disse que gostar do que faz (91,3%) é o que mais os motiva, na sequência vem o ambiente de trabalho (80,4%), relação entre colegas e superiores (78,3%), ser ouvido (77,8%) e ter autonomia (73,9%). Os fatores que menos motiva são: as

instalações físicas (39,1%), cursos e treinamentos (50%) e salários benefícios (58,7%). Veja o gráfico 29:

Gráfico 29 – agentes motivacionais



Fonte: elaboração própria

Percebe-se que por ser um serviço público e o maior número de funcionários ocuparem cargos efetivos, gostar do que faz é um agente motivador que supera outros fatores relevantes. Conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, gostar do que faz (o trabalho em si), é fator capaz de gerar motivação no trabalho, a falta dele causa insatisfação. Bons relacionamentos entre colegas e superiores faz o clima organizacional ser mais prazeroso, promove bem-estar geral e melhora o desempenho da equipe. sentir-se parte da equipe ao ser ouvido e participar das decisões melhora a autoestima e faz a pessoa se sentir reconhecida e valorizada. Já ter autonomia afinado com a hierarquia de Maslow é um dos últimos níveis das necessidades a ser alcançado, promove a realização pessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de verificar a influência da motivação no atendimento dos servidores de uma unidade de saúde na Grande Vitória, e após uma pesquisa com caráter qualitativo e um estudo de caso foi possível identificar que os funcionários da unidade de saúde estão desmotivados, reflexo da falta de reconhecimento e políticas internas de valorização.

Em conformidade com a teoria das Necessidades e Expectativa a motivação para o trabalho sujeita-se a causas externas e internas que também é característico à teoria de Vroom. Sendo assim, com a realização da pesquisa foi possível concluirmos que os fatores intrínsecos que têm relação com trabalho em si estão entre os fatores determinantes para falta de motivação dos colaboradores como falta de valorização, reconhecimento, de melhor aproveitamento de suas habilidades e crescimento individual. Os fatores extrínsecos que se refere ao ambiente organizacional e não tem grande influência na satisfação, mas conseguem evitar a insatisfação como as políticas salarias e de incentivos. Já a falta de feedback e relacionamento com superiores, bem como a deficiência nos equipamentos disponibilizados, não atendem as necessidades e interfere diretamente na qualidade e continuidade dos serviços prestados, sendo

esses fatores de grande relevância, impactando diretamente na atividade laboral. Mesmo que essa atividade não seja deficiente, ainda assim poderia ser melhor dada as circunstâncias.

Os resultados da desmotivação no serviço são capazes de causar grandes contratemplos a empresa e indivíduo. As empresas, podem amargar déficits nos seus níveis de qualidade e produtividade. Para os indivíduos, os efeitos negativos aparecem associados à saúde física e mental, ao estresse, a ausência no trabalho, ao enfraquecimento da produtividade e o rendimento no serviço, isso sem contar a carência de envolvimento com a empresa (MACIEL; SÁ, 2007).

Por fim, identificou-se que os fatores predominantes para a falta de motivação nos colaboradores, foram a baixa valorização e reconhecimento, pouco ou nenhum feedback por parte dos superiores. Destaque também para os salários, benefícios e móveis inadequados e desconfortáveis. Cabe aos gestores identificarem e criarem políticas de incentivos que priorizem o que é essencial a seus colaboradores, para oportunizarem crescimento, reconhecimento, e proporcionar bem-estar físico, comodidade e melhores políticas salariais e de benefícios.

Com os resultados obtidos, percebeu-se que 65,2% dos colaboradores desejam usar mais suas habilidades, isso propiciaria mais realização profissional, autonomia, além de melhora na autoestima e criatividade. Com respeito ao grau de satisfação com o desempenho, 28 dos colaboradores se sentem essenciais ao município, por outro lado 76,1% dos funcionários acham que a Prefeitura não se preocupa com aspectos motivacionais. Ficou claro que a organização precisa estar atenta a esses fatores, pois são primordiais para melhorias no ambiente de trabalho, na prestação dos serviços e na qualidade dos mesmos, aumentando a capacidade de produzir e a eficiência do serviço público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 16. ed. rev. e atual. São Paulo: Método, 2008.

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

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BILHEIRO, Pedro Luís; MARIS, Sumaia de Cassia. **A motivação dentro do setor público**. 2015, Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE), Presidente Prudente, São Paulo. Artigo apresentado no encontro nacional de ensino, pesquisa e extensão, Presidente Prudente, 19 a 22 de outubro de 2015. Disponível em:

<http://www.A_Motivacao_Dentro_Do_Setor_Publico.pdf>. Acesso em 03 de out. 2021.

BRAGA, Marcus. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. Artigos. 2012. Disponível em: <[http://www.Motivacao no setor público: desafios e reflexões \(administradores.com.br\)](http://www.Motivacao_no_setor_publico:_desafios_e_reflexoes_(administradores.com.br))>. Acesso em: 08 set. 2021.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.Constituição \(planalto.gov.br\)](http://www.Constituição(planalto.gov.br))>. Acesso em: 30 de ago. 2021.

CERTO, Samuel C. **Supervisão – conceitos e capacitação**. 6 ed. Brasil: McGraw, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1999. p. 4 e 9.

_____. **Administração: teoria, processo e prática.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **RECURSOS HUMANOS: o capital das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 12 reimpressão

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord) et al. **As pessoas na organização.** 3. ed. São Paulo: gente, 2002.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público: um desafio para uma administração eficiente.** 2014. Disponível em: <<https://www.jus.com.br/artigos/31928/motivacao>>. Acesso em: 07 set. 2021.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GONDIM, Sônia M.G; SILVA, Narbal. Motivação no Trabalho. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE. Jairo Eduardo. BASTOS. Antônio Virgílio Bittencourt. (coords.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

GREGORIUS, Marcio Rosni. **A administração Pública e suas funções.** Lajeado, 2015. Disponível em: <[http://www._Administração Pública e suas funções \(jusbrasil.com.br\)](http://www._Administração Pública e suas funções (jusbrasil.com.br))>. Acesso em: 29 de ago. 2021.

HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: VROOM, Victor (org). **Gestão de pessoas, não de pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 55-81. LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg.** 2007. Disponível em: <http://www.motivacao no trabalho_ uma aplicacao do modelo dos dois fatores de herzberg.pdf>. Acesso em: 17 de out. de 2021.

MARINELA, Fernanda. **Direito administrativo.** Salvador: Juspodivm, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. são Paulo: Futura, 2000.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1995.
- MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios constitucionais do direito administrativo**. São Paulo: Revista Virtual Direito Brasil, v. 2, 2008.
- MOLOSSI, Rafaela Benetti. **Motivação no serviço público: um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela**. Porto Alegre, 2015. Lume repositório digital. Universidade federal do Rio Grande do Sul, curso de especialização em gestão pública. Disponível em: <[<http://www. Motivação no serviço público: um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela \(ufrgs.br\)>](http://www.Motivação no serviço público: um estudo na Prefeitura Municipal de Fagundes Varela (ufrgs.br))>. Acesso em: 29 de set. de 2021.
- MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2003.
- REGIS FILHO, Gilsée Ivan; LOPES, Mônica Cristina; MICHELS, Glaycon. **Democratização da administração em serviços de saúde pública: do Taylorismo à gestão participativa**. Florianópolis: Revista de Ciências da Saúde, v. 17, n. 2, p.13-19, jul./dez. 1998.
- RIBEIRO, Myla Crysthie Carvalho; OLIVEIRA, Erik da Silva. **Motivação no setor público: Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**, Revista Transformar, São José de Itaperuna, n.8, p. 264-282, 2016. Disponível em: <[<http://www.MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ | Ribeiro | Revista Transformar \(fsj.edu.br\)>](http://www.MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ | Ribeiro | Revista Transformar (fsj.edu.br))>. Acesso em: 29 de ago. 2021.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14.^a ed. São Paulo: 2010.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas: 2014

VIEIRA, C. B. et al. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.Motivação na Administração Pública -considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública.pdf>>. Acesso em 08 set. 2021.