



## Aspectos motivacionais na administração pública: análise da policlínica mais saúde

MATURANA, Jaqueline Corrêa de Medeiros [u](#)

MATURANA, Jaqueline Corrêa de Medeiros. **Aspectos motivacionais na administração pública: análise da policlínica mais saúde.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 03, pp. 87-97, Setembro de 2018. ISSN:2448-0959

### RESUMO

A motivação é fator essencial para o desenvolvimento de serviços de qualidade oferecidos a toda população. Este artigo tem como objetivo analisar os fatores que influenciam a motivação e satisfação do servidor público, tendo em vista que estes são peças fundamentais para a eficiência e qualidade no serviço da Administração Pública. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica para embasar todo o estudo sobre o tema com referências em teorias motivacionais, além da pesquisa de campo com aplicação de questionário para coleta de dados contendo perguntas fechadas e abertas a fim de conhecer o perfil e o grau de motivação desses profissionais.

Palavras-chave: servidor público, motivação, administração pública.

### INTRODUÇÃO

Apesar de diversos estudos e o surgimento de novas teorias sobre a valorização do profissional, a motivação continua sendo um dos grandes desafios para os gestores nos últimos tempos. Observa-se que esse assunto não assume a importância devida em meio às organizações.

No desenvolvimento das atividades funcionais, a motivação deve ser vista como um incentivo, um estímulo para que o servidor trabalhe e, conseqüentemente, seja reconhecido e valorizado em suas habilidades por meio da sua contribuição eficiente dentro da organização, seja ela pública ou privada, tudo dentro dos padrões estabelecidos pela lei.

Dobre (2013) diz que apenas algumas organizações consideram o capital humano como sendo seu principal ativo, capaz de levá-las para o sucesso ou para o declínio se não gerido da forma correta. Ainda

destaca que é essencial que um gerente entenda o que realmente é motivador para seus funcionários sem fazer suposições.

Na Administração Pública, os gestores não consideram a motivação como ferramenta principal para se obter um trabalho de excelência. Seus funcionários cumprem com suas obrigações e precisam estar motivados para desempenhar com qualidade suas atribuições, o que nem sempre acontece, tornando-os pessoas insatisfeitas e desmotivadas. É bem comum observarmos o descaso dos gestores públicos em relação aos aspectos motivacionais.

Diante disso, o presente trabalho busca definir quais os fatores organizacionais que interferem na motivação e no desempenho dos servidores públicos positivamente e negativamente e por meio da observação do comportamento destes servidores, apresentar o nível de motivação deles, bem como propor algumas sugestões de mudanças diante dos dados apurados.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO – PRESSUPOSTOS BÁSICOS**

De acordo com Bergamini (1997, p. 31), a palavra motivação vem da palavra latina *movere* e significa mover. Indica o processo pelo qual o conjunto de motivos explica, incentiva, estimula um determinado comportamento humano. Portanto, o conceito de motivação pode ser entendido como o impulso que move a pessoa a realizar algo.

Nas palavras de Roncato (2005, p. 7), de acordo com a Psicologia, “motivação é, em essência, o impulso inato que leva os seres humanos a buscarem a vida e desejarem experimentá-la em sua plenitude. Por isso, é peça fundamental na saúde dos indivíduos”.

Para Robbins (2005, p. 178) “os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles”, porque cada um tem seu valor e formação profissional própria, entretanto, todos são peças fundamentais para que a organização possa alcançar seus objetivos.

A motivação foi, e continua sendo, assunto de interesse de vários teóricos que dedicaram seu tempo para estudarem sobre o comportamento humano nas organizações. As teorias de motivação surgem para firmar a importância da motivação e auxiliar os gestores a entenderem quais fatores influenciam, estimulam e mudam o comportamento de seus colaboradores.

Após uma pesquisa feita por Frederick Herzberg (1959) para melhor explicar o comportamento das pessoas em situações de trabalho, identificou-se dois grupos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. De acordo com ele, os fatores higiênicos estão relacionados às condições que envolvem o empregado enquanto desenvolve seu trabalho. Daí, podemos citar a remuneração, as condições físicas do ambiente, a política da empresa, o relacionamento entre as pessoas, as normas internas, dentre outras. Foi observado também que esses fatores provocam a insatisfação ou a ausência dela.

Já sobre os fatores motivacionais, Chiavenato (2006, p.116), baseando-se na Teoria de Herzberg, afirma que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Esses fatores são responsáveis por produzir um efeito duradouro de satisfação e conseqüentemente o aumento da produtividade de forma excelente. A motivação expressa sentimentos de realização, crescimento e

reconhecimento profissional por meio da execução das tarefas.

Percebe-se, assim, que satisfação e insatisfação fazem parte do cargo do empregado. O reconhecimento profissional é a meta que todo empregado quer alcançar. Cabe à empresa reconhecer, se este merecer.

Chiavenato (2006, p.116) conclui que a satisfação no cargo é referente ao conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo o que chamamos de fatores motivadores. Já a insatisfação no cargo refere-se ao ambiente, supervisão, do contexto geral do cargo, esses são os fatores higiênicos.

Roncato (2005, p. 15) assevera que “as pessoas fazem as atividades de que gostam, elas são mais felizes e trabalham mais motivadas, o que resulta em autoconhecimento, melhoria da qualidade de vida e dos serviços e aumento da produtividade”.

Complementando a Teoria de Herzberg, Abraham Maslow (1970, p.35-51) afirma que à medida que o homem satisfaz uma necessidade, ele se motiva. Assim organizou a teoria da motivação em forma de hierarquia, onde as necessidades humanas estão distribuídas em cinco categorias: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. A partir do momento que uma necessidade foi suprida, não provoca mais motivação o que faz buscar a próxima fase.

A teoria das Necessidades Humanas é considerada uma das mais importantes nos estudos sobre motivação e traz grandes contribuições para o entendimento do comportamento humano. De acordo com Hesketh e Costa (1980), a teoria de Maslow tem grande aceitação, tanto por parte de psicólogos organizacionais, como de administradores preocupados com o fator humano da empresa.

Com base em tantos estudos sobre a motivação dos trabalhadores, as empresas começaram a se conscientizar de que seus colaboradores são o diferencial no mercado e passam a ser vistos como recurso estratégico. Procuram fazer um bom investimento com o propósito de oferecer um serviço de qualidade à sociedade onde estão inseridas. Aguiar (2012, n.p) diz que

Qualquer empresa que deseja ter sucesso precisa saber que o seu bem mais precioso são os recursos humanos. Saber administrar e gerenciar as pessoas no ambiente de trabalho, oferecendo sempre as melhores condições de trabalho e a motivação necessária é o que vai fazer o empreendimento dar passos à frente.

Não diferente, a Administração Pública também tem essa missão, mesmo com suas peculiaridades. A relação entre Estado e seus servidores é bem distinta dos empregadores e empregados de uma organização privada. Coelho (2009) relata que a organização privada tem o privilégio de agir com total liberdade para empreender, contratar e demitir seus funcionários, já no setor público, pode-se observar que a relação estabelecida entre o Estado e o servidor é de representatividade, onde o servidor é considerado agente do poder público.

Os agentes públicos são pessoas físicas que exercem funções administrativas e ocupam cargos na Administração Pública. Tanto as funções como os cargos pertencem ao Estado e são criados por meio da aprovação de leis (COELHO, 2009). O setor público, em sua particularidade, define que seu agente público só poderá fazer o que a lei determina. Outra característica marcante é a estabilidade no emprego

que se dá após a conclusão do estágio probatório.

Diante disto, podemos notar que os fatores que motivam o servidor público são bem diferentes daqueles que motivam os funcionários da organização privada, o que desperta interesse maior no estudo sobre a motivação em uma organização pública. Bergue (2012, p. 18) corrobora que:

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor.

O gestor público encara um grande desafio, motivar seu servidor para que produza de forma satisfatória e eficiente. Torna-se necessário o desenvolvimento de um ambiente capaz de estimular ainda mais a motivação e satisfação no trabalho, observando que fatores interferem no comportamento dos seus servidores, seja na forma em que são tratados, as ordens e autoridade imposta sobre eles, ambiente, remuneração, entre outros.

Tavares (2010) afirma que a valorização do funcionário público é essencial para que se tenha êxito no processo de modernização administrativa. Oferecer produtos e serviços de qualidade está diretamente relacionado com profissionais satisfeitos, motivados e qualificados.

Entretanto, é comum observarmos a sociedade transparecer seu nível de insatisfação para com o serviço público, apresentando inúmeras críticas ao sistema administrativo devido ao apego à burocracia e às características patrimonialistas. Por isso, há a necessidade de uma reforma no sistema de gestão para capacitar seu pessoal, motivá-los, organizar os trabalhos, a fim de que organização possa oferecer um atendimento de qualidade a toda população. Marques Filho (2011) considera a necessidade de introduzir transformações de caráter pessoal, funcional e estrutural que devem persuadir, motivar e difundir-se por toda a estrutura do serviço público com a ideia de remodelar as instituições e atender mais adequadamente às necessidades coletivas.

Então, paramos para avaliar quais são os fatores que impedem a motivação no setor público. Braga (2012) relata que os desejos dos servidores – promoção funcional, melhoria salarial, prêmios, bônus – são tratados por meio de planilhas periódicas concedidas de tempo em tempo e não na relação de atuação e recompensa. Além disto, o autor destaca que o agravamento dessa situação se dá pelo apadrinhamento, práticas patrimonialistas, onde o critério para atribuir as tarefas se dá pelo esforço e competência, mas para o processo de recompensa, os fatores considerados são totalmente subjetivos, como a amizade e a simpatia. Desse modo, profissionais de baixo desempenho são beneficiados por questão política e aqueles que desempenham suas funções com competência, sequer são reconhecidos e muitas vezes sobrecarregados com o trabalho dos outros.

Muitos podem pensar que a questão salarial é o grande atrativo para querer ingressar no serviço público, mas, segundo estudos de Klein e Mascarenhas (2014), foi observado que os fatores intrínsecos, como o trabalho e o reconhecimento profissional, têm maior influência sobre a motivação dos servidores públicos do que os fatores extrínsecos, como a remuneração e as condições físicas do ambiente de trabalho, que afetam mais os profissionais das organizações privadas.

Para verificar tudo o que foi apresentado até o momento, avaliaremos o quadro de funcionários da Policlínica e como se destaca o nível de motivação desses servidores junto às suas atividades funcionais para que possamos concluir nosso estudo.

## **2. A ORGANIZAÇÃO ANALISADA**

A Policlínica Mais Saúde é um estabelecimento de saúde, mantida pela Secretaria Municipal de Saúde e tem como objetivo executar diversos serviços na área. Seu nome foi alterado neste artigo a fim de preservar informações sigilosas. Responsável em atender toda a população da cidade nas especialidades de clínica médica, pediatria, cardiologia, ginecologia, neurologia, psiquiatria, psicologia, fisioterapia e odontologia, além de serviços de imunização.

Conta com servidores públicos concursados e profissionais contratados e nomeados por meio da Secretaria Municipal de Saúde para determinadas especialidades em que o município não possui servidor no quadro de pessoal.

A Policlínica atende toda a população do município, abrangendo também os distritos mais distantes, com consultas previamente marcadas.

## **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A metodologia é essencial para expor a forma que o trabalho é realizado. Nesse sentido, para Gil (2002, p. 162) “a organização da metodologia varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa”.

Neste trabalho, especificamente, a metodologia está fundamentada em um estudo de caso por meio de pesquisa aplicada com uma abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. No que se refere aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva.

Foi realizada e dividida da seguinte forma: primeiramente uma pesquisa bibliográfica em sites acadêmicos, livros, artigos científicos e monografias sobre o tema, cuja finalidade é proporcionar embasamento teórico para o tema abordado/pesquisado.

Posteriormente, aplicamos um questionário contendo perguntas fechadas e abertas a 17 (dezessete) servidores públicos concursados atuantes na Policlínica a fim de colher informações a respeito do objeto foco do trabalho.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES:**

O objetivo da pesquisa é conhecer o perfil do servidor público que atua na Policlínica bem como identificar alguns fatores que influenciam na sua motivação. Assim, o questionário foi dividido em duas partes com o propósito de atender a pesquisa.

Dentre os 17 servidores públicos que responderam ao questionário, observamos que a maior parte tem mais de 50 anos compondo 53% dos entrevistados. Entre 41 e 50 anos temos 18%, entre 31 e 40 anos 23% e apenas 6% dos entrevistados estão na faixa de 21 a 30 anos.

Em relação ao estado civil dos servidores, 35% são solteiros, 30% casados, 6% viúvo e 23% não responderam. Além disso, 65% dos entrevistados são do sexo feminino e 35% do sexo masculino.

Quanto ao nível de escolaridade, verificou-se que 46% dos entrevistados possuem o Ensino Médio, 30% Ensino Fundamental, 18% Ensino Superior e 6% com especialização.

Diante desses dados, podemos dizer que grande parte dos funcionários não é qualificada suficientemente para o exercício de suas funções, além disso, os servidores relataram a necessidade de realização de cursos de capacitação para melhorar o desempenho de suas atividades.

Com resultados obtidos no questionário, observamos que 46% possuem entre 15 e 20 anos de tempo de serviço e 30% com mais de 20 anos, isso demonstra que a maioria dos servidores possui grande experiência no serviço público. Já entre 5 e 10 anos somam 18% e com menos de 5 anos a parcela de servidores é bem menor correspondendo a apenas 6% do total dos entrevistados.

Quanto à segunda parte da pesquisa, foram elaboradas dez questões relacionadas a aspectos motivacionais para que o servidor pudesse classificar como ótimo, bom, regular, ruim e péssimo.

Na questão sobre o relacionamento com seu superior, 42% dos entrevistados classificaram como ótimo e 46% como bom, entretanto 12% não quiseram opinar. Já o relacionamento com os outros colegas, 30% classifica como ótimo, 46% como bom, 12% como regular e 12% ruim. Com base nesses dados, podemos perceber que a interação com a equipe e chefia é muito boa, apesar de alguns servidores relatarem pouco entrosamento com os colegas por residirem fora do município. De acordo com as palavras de Roncato (2005), o grupo de convívio motivado deve planejar os caminhos e definir as metas, provocando também nas pessoas que convivem com ele ainda mais motivação em seus trabalhos.

Com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, o reconhecimento profissional é considerado um fator motivacional para que o trabalhador possa desempenhar suas atividades com mais satisfação. Neste item, as opiniões divergem um pouco, porém, na escala apresentada, 18% dos nossos entrevistados consideram como ótimo e 41% como bom o reconhecimento da chefia pelo trabalho desenvolvido, entretanto 12% relatam ser regular e 23% ruim, já 6% não quiseram opinar. Vale destacar aqui a visão de Demo (2005), ao mencionar as palavras de Lawler III (2003) como a organização “sendo também responsável por prover aos colaboradores maior bem-estar, que incite sua realização pessoal e profissional”.

As condições do ambiente de trabalho foram classificadas da seguinte forma: 24% como ruim, 24% como regular e 52% como bom. Já a disponibilidade de material para a execução do trabalho, 12% considera como péssimo, 33% como ruim, 24% regular e 33% bom. A partir desses dados, é possível perceber a grande insatisfação dos servidores quanto à escassez de material.

Já sobre o quesito autonomia para realização de suas atividades no ambiente de trabalho, 52% dos respondentes avaliam como bom e 12% como ótimo. Já 30% consideram como ruim e 6% como regular.

Em relação ao salário percebido diante do serviço executado, nossos respondentes avaliam, a maioria, como péssimo alcançando 46% e ruim com 42%. Em contrapartida temos como regular um total de 6%, enquanto que 6% o consideram bom. Vilas Boas, Ferreira e Bonadiman (2008) relatam que a

remuneração não é um fator motivador, mas considera-se como uma forte influência na motivação do servidor. Por meio do salário é que o indivíduo poderá satisfazer suas necessidades.

Sobre a questão de treinamentos oferecidos pela organização, as opiniões divergiram um pouco, mas a grande maioria, ou seja, 64% dos servidores consideram como péssimo a quantidade de cursos de treinamentos, 18% classificam como ruim, 6% como regular e somente 12% avaliam como bom.

Dentre todos os entrevistados, as opiniões foram bastante diversificadas em relação à possibilidade de crescimento profissional junto à organização. 35% classificam como bom, 12% como regular, 30% como ruim e 23% péssimo. Um dos motivos relatados pelos servidores sobre a expectativa negativa no tocante ao crescimento profissional se dá por conta de não haver um plano de cargos e salários no município influenciando muito na motivação.

O desenvolvimento do trabalho junto à população também foi avaliado pelos entrevistados. Sendo assim, 18% avaliam como ótimo e 76% como bom o seu desempenho, apenas 6% consideram como regular.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou analisar a motivação do servidor público diante de diversos fatores que influenciam direta e indiretamente.

Assim, aproximando-se mais da equipe de trabalho, após conversas e conexões de ideias, explanando a situação, foi distribuído o questionário aos pesquisados, almejando conhecer mais de perto um pouco da opinião de cada um, sobre alguns itens relacionados à vida pessoal e profissional de cada servidor público.

O presente trabalho, elaborado sob as palavras de diferentes autores, renomados, sobre o tema motivação e administração pública, focou naquele que desempenha suas atividades da melhor forma possível, o servidor público.

Concluiu-se que aquele que exerce sua atividade em um ambiente que cuida da saúde da população tem de ter a consciência de que deve ser gente que cuida de gente. O trabalho deve ser em equipe, sempre, onde cada colaborador executa a sua função de forma consciente, segura e eficaz.

Mas, engana-se quem pensa que pessoas são robôs, máquinas insensíveis na execução das tarefas, são pessoas, ou melhor, são profissionais com a responsabilidade de atender a todos que precisam do seu profissionalismo.

Neste corre-corre pela vida só se espera bons resultados, a máxima eficiência, mas que, por ser humano, também se cansa, fica triste, chora, se alegra, festeja e lamenta quando algo não lhes é possível. Cabe ao gestor, de posse das informações, trabalhar para que a equipe tenha os melhores recursos, treinamento adequado e seja merecedora de reconhecimento pessoal, profissional e receber suas recompensas.

Seres humanos sabem se expressar e a pesquisa de campo demonstrou que a maioria dos servidores considera bom o relacionamento com a equipe e avalia seu trabalho junto à população como satisfatório, mesmo que não percebam um bom salário, cursos de aperfeiçoamento, ou que não vislumbram um

crescimento profissional, pois, independente de qualquer coisa o objetivo maior é atender a população de forma eficiente.

Diante de todas as informações colhidas nesta pesquisa, o grande desafio do gestor público será buscar meios de motivar ainda mais seus servidores, mesmo que haja algum empecilho da administração pública para que não alcance esta meta.

Chega-se ao termo de que recursos humanos são muito mais do que um departamento organizacional e máquinas, mas pessoas / gentes / capital humano de primeira e excelente qualidade, onde devem ser investidas todas as condições, sejam materiais, administrativas, pessoais, psicológicas e profissionais para desempenharem suas atividades muito mais motivadas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Brenno. A importância dos funcionários para o sucesso de uma empresa. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-importancia-dos-funcionarios-para-o-sucesso-de-uma-empresa/96655>>. Acesso em 26 jul. 2018.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997. 4ª Ed.

BERGUE, S. T. Comportamento Organizacional. Florianópolis: Departamento de Ciências da

Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BRAGA, M.V.A. Motivação no setor público: desafios e reflexões. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/>. Acesso em 21 Mai 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 4ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos. 6ª ed – São Paulo: Atlas, 2006.

COELHO, Ricardo Corrêa. O Público e o Privado na Gestão Pública – 2.ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC. 2012.

DEMO, Gisela. Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

DOBRE, Ovidiu-Iliuta. Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio-Economic Research, volume 5, issue 1, 2013, pp. 53.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas,



2002.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria T. P. M. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. Separata de: *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro – RJ, p. 59-68, jul/set. 1980. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>>. Acesso em 26 jul. 2018.

HERZBERG, Frederick. The motivation to work. New York: John Wiley, 1959, 2.ed.

KLEIN, F.A. MASCARENHAS, A.O. Motivação no Serviço Público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais. In: Encontro Anual da ANPAD, 38., Rio de Janeiro, 2014. Anais... Rio de Janeiro: 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnANPAD\\_APB1613.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_APB1613.pdf)>. Acesso em 21 Mai 2018.

MARQUES FILHO, Antônio Gabriel. Para além das reformas, a necessidade de um novo ‘ethos’ no serviço público. Salvador, 2011. Disponível em: <https://marq4.jusbrasil.com.br/artigos/370697510/para-alem-das-reformas-a-necessidade-de-um-novo-ethos-no-servico-publico>>. Acesso em 26 jul. 2018.

MASLOW, Abraham. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1970. 2ª ed.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RONCATO, Kelly. BP- Motivação: Incentivos para você, sua carreira e seus alunos. Curitiba / PR. Multiverso Produtos Educacionais, 2005.

TAVARES, M.S.R.A. Motivação e Desempenho dos funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana. 203f. Dissertação (Mestrado) – Gestão de Recursos Humanos, Universidade Aberta, 2010. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/182/1/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20Desempenho%20Dos%20Funcion%C3%A1rios%20Da%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em 11 jul.2018.

<sup>[1]</sup> Graduada em administração

**PUBLIQUE SEU ARTIGO CIENTÍFICO EM:**

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/enviar-artigo-cientifico-para-submissao>