

MOTIVAÇÃO COMO FATOR DE MELHORIA DA QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Ione Grace do N. Cidade-Konzen (UNIR)
José Moreira da Silva Neto (UNIR)
Angelina Gomes de Brito Almeida (UNIR)
Ahilla Diândrea Dafne Cidade Silva (FARO)

RESUMO

A finalidade deste estudo foi identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste - SEMSAU. O estudo buscou, ainda, mostrar como está o grau de motivação dos servidores da SEMSAU e verificar quais fatores motivacionais impedem o desenvolvimento da qualidade na prestação de serviços. Para a coleta de dados foi aplicado questionário com questões fechadas aos colaboradores da SEMSAU, cuja amostra foi constituída de 82 (oitenta e duas) pessoas, de ambos os sexos, conduzido no Hospital localizado em Itapuã do Oeste - Rondônia. A partir dos resultados pode-se observar que há uma deficiência de comunicação por parte da SEMSAU, porém, cabe estritamente à Secretaria o aprimoramento de mecanismos que contribuam para melhorar a motivação da qualidade dos servidores na prestação de serviços, a fim de que as partes interessadas possam ficar satisfeitas com a realização das atividades e, com isso todos ganhem: a organização, os servidores e a própria população, que será melhor atendida. Posto isso, conclui-se que há insatisfação nos servidores quanto à atuação organizacional, em muitos aspectos investigados, o que sugere à SEMSAU uma avaliação mais criteriosa dos pontos fortes e pontos fracos apresentados na pesquisa, para identificar quais as atitudes cabíveis para solucionar o problema da falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste, de modo a favorecer a melhoria na prestação dos serviços à sociedade.

Palavras-Chave: Motivação. Satisfação no Trabalho. Clima Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify which factors may result in lack of motivation of servers providing services in the Health Department of the Municipality Itapuã Do Oeste - SEMSAU. The study sought also show how is the degree of motivation of the servers and check SEMSAU motivational factors which hinder the development of quality in service delivery. To collect the data was applied to closed questions SEMSAU employees, whose sample consisted of 82 (eighty-two) people, of both sexes, conducted at Hospital located in Itapuã Do Oeste - Rondônia. From the results we can see that there is a lack of communication by the SEMSAU, however, it is strictly the Secretariat enhancement mechanisms that improve the motivation of the quality of the servers in service delivery, so that the parties concerned can be satisfied with the performance of activities and thus everyone wins: the organization, the servers and the population itself, which will be best served. That said, it is concluded that there is dissatisfaction on servers on the organizational performance in many aspects investigated, suggesting the SEMSAU a more detailed assessment of the strengths and weaknesses shown in research to identify what reasonable actions to solve the problem the lack of motivation of servers providing services in the Health Department of the Municipality of West Itapuã, to encourage improvement in the provision of services to society.

Keywords: Motivation. Job Satisfaction. Organizational Climate.

INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste – SEMSAU. Fundamentou-se em estudos e teorias, que contribuíram de maneira decisiva para o entendimento do tema, bem como para demonstrar o quanto é importante para as empresas e para o desenvolvimento profissional dos servidores e colaboradores possuírem ações baseadas em estratégias motivacionais.

Segundo alguns autores comportamentais, a exemplo de Maslow, a influência sobre motivação individual na organização é uma função controlada parcialmente pela organização e parcialmente pelas relações extra-organizacionais, ou seja, pelos fatores comportamentais dentro da organização e pelos fatores externos fora do controle da organização.

A teoria das necessidades de Maslow (1996), propõe que um indivíduo procura satisfazer uma sequência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, as sociais, do ego e de auto realização. A incapacidade de satisfazer uma dessas necessidades aumenta a motivação, ou gera frustração, assim como a necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade. Maslow destaca que as pessoas têm necessidades de estima, desejo de realização e competência e, desejo de status e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho.

Percebe-se, assim, a importância da motivação para o desenvolvimento das tarefas nas organizações, pois favorece a realização dos resultados almejados, estimula o grupo a buscar a superação continuamente, mantendo a alta produtividade e o foco no propósito da organização.

Para Abraham Harold Maslow (1996), a motivação do ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas. Para motivar uma pessoa, o autor afirma que você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras categorias mais altas. Diante desta teoria, buscou-se responder o seguinte problema: Quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria Municipal de Saúde de Itapuã do Oeste?

Para responder a questão da pesquisa, buscou-se, ainda, identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na SEMSAU, bem como os fatores motivacionais presentes e ausentes nos servidores da SEMSAU.

Considerando que, até o momento, não se localizou outros estudos desta natureza já realizados na Secretaria Municipal de Saúde do Município de Itapuã do Oeste, sua realização justifica-se plenamente pela relevância teórica que sugere e pelo ineditismo no contexto de aplicação.

A pesquisa justifica-se, ainda, pela sua relevância prática, uma vez que os resultados poderão ensejar aperfeiçoamento nos processos de gestão de pessoas da Secretaria de Saúde, ao servir como instrumento para orientação nas tomadas de decisão dos gestores.

Outro fator a ser considerado, refere-se ao fato que na medida em que o ambiente organizacional permite a satisfação das necessidades individuais de seus servidores, o clima organizacional tende a mostrar-se favorável, resultando em melhoria para os serviços prestados.

1.1 As Pessoas na Dinâmica das Organizações

Quem se encontra no exercício gerencial deve buscar ampliar sua compreensão a respeito da dinâmica da justiça organizacional, bem como das suas consequências nas relações interpessoais e de trabalho, conforme sugere Souza (2010). Os autores justificam a afirmativa indicando três pontos importantes a serem considerados:

Em primeiro lugar, a justiça é um fenômeno psicossocial que penetra na vida social e organizacional. Em segundo, pressupondo que o ativo mais importante de qualquer organização são as pessoas, o modo como elas são tratadas afeta suas atitudes e seus comportamentos, como o comprometimento, confiança e hostilidade, que, por sua vez afetam o desempenho funcional. Em terceiro, os esforços organizacionais, realizadas por inúmeras organizações, direcionadas nos fazem supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar não somente remunerações compatíveis com suas contribuições, mas também tratamento digno e respeitoso no trabalho (SOUZA, 2010 pag. 132).

Etzioni (1989) observa, também, que as organizações são unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, onde as pessoas buscam a interação entre si para alcançar objetivos específicos, caracterizando-se neste contexto, como “empreendimentos humanos” (CHIAVENTATO, 1983, pag.74), dos quais os órgãos do setor público são exemplos. Logo, para funcionarem requerem um conjunto de recursos. As pessoas são componentes do elemento de funcionamento organizacional denominado “recursos”.

Segundo Souza (2010, pag. 121), “Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, esta dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. Isso pressupõe que a motivação das pessoas para o trabalho esteja diretamente vinculada à satisfação de necessidades pessoais, satisfação, esta que, por sua vez, provoca melhoria no desempenho. Logo, a análise do fenômeno da motivação aponta que a motivação nas organizações sociais de produção ocorre como em qualquer organização ou situação, tão somente a partir de nossas necessidades interiores, e varia de uma pessoa pra outra devido às diferenças individuais.

Para Gil (1994) e Paladini (1995), os recursos humanos são os recursos primordiais de qualquer organização, sejam organizações industriais, comerciais, prestadoras de serviço do setor público ou privado; sejam grandes companhias ou pequenas empresas. Assim, destacam-se aqui os órgãos públicos, pela sua condição de prestadores de serviços, que para Gianesi e Correa (1994) é onde os recursos humanos devem receber maior importância, presumindo-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos institucionais, tendo em vista o bem estar social.

Conforme Souza (2010), algumas pessoas não gostam de participar da tomada de decisões; outras não valorizam recompensas extrínsecas (aquelas relacionadas aos salários, benefícios adicionais e condições de trabalho agradáveis); outras têm necessidades de inclusão e, portanto, precisam de recompensas intrínsecas (que, mais intangíveis, compreendem realização pessoal e profissional, a estima de outras pessoas ou interesse despertado por um trabalho). Dessa forma, os gestores devem reunir informações validas sobre as necessidades dos seus funcionários e enriquecer as funções, além disso, precisam estabelecer uma relação de aconselhamento com os servidores, de modo a permitir que estes tenham oportunidade de influenciar o tipo de trabalho que realizarão.

Dessa forma, conforme sugere Souza (2010, pag. 131), “é fundamental o constante repensar da nossa forma de interagir, e ate mesmo de comunicar”, pois considerando que a percepção é subjetiva, quanto maior o sentimento de injustiça, menor o envolvimento. Daí a relevância da comunicação aberta e autêntica, ou seja, do diálogo.

Para Paladini (1990, pag. 100) “quando maximizam suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz a força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos.” Isso mostra que é

necessário aperfeiçoar as formas de aproveitamento das capacidades das pessoas, sempre tendo em vista suas especificidades. A este respeito Davis e Newstrom (1992, pag.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: “essas coisas não podem se colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.” É nesse contexto que surge a noção de motivação.

Também Davis (1992) citando Herzberg, afirma que os fatores motivacionais tais como: realização e responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação, na sua maior parte, estão centrados no trabalho: eles estão mais ligados com o conteúdo do trabalho.

1.2 Motivação das Pessoas à Luz das Teorias

O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem, afirma Chiavenato (2000). Essas causas se chamam necessidades ou motivos: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. As necessidades motivam o comportamento humano dando-lhe direção e conteúdo. (CHIAVENATO, 2000, pag.128).

De acordo com a teoria de Maslow, para motivar uma pessoa, você deve identificar qual é a categoria mais baixa na qual ela tem uma necessidade, e suprir estas necessidades antes de pensar em outras em categorias mais altas, afirma Chiavenato (2000).

Abraham Maslow entende, ainda, que as necessidades humanas estão organizadas em dois grupos: necessidades primárias e necessidades secundárias, conforme aponta Moraes, (2001).

Logo, a teoria de necessidades de Maslow propõe que um indivíduo procura satisfazer uma sequência lógica de necessidades, iniciando-se pelas fisiológicas, passando depois para as de segurança, sociais do ego e de auto-realização. A incapacidade de satisfazer uma dessas necessidades aumenta a motivação, ou gera frustração. A necessidade quando satisfeita aumenta a motivação e a produtividade, Maslow descreveu dos tipos de necessidades, necessidades de estima o desejo de realização e competência e o desejo de *status* e reconhecimento. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho. Como administradores, podemos atender aos dois tipos de necessidades lhe proporcionando trabalhos que os desafiem, e envolvendo os subordinados no estabelecimento de objetivos e nas decisões. (CHIAVENATO, 2000)

Já a teoria de Herzberg divide o conceito em motivação e satisfação, e estabelece que a motivação origine de fatores do trabalho, tais como reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso, obtenção de resultados e do próprio cargo. Esses fatores de satisfação são unipolares, ou seja, têm pouco efeito na insatisfação do trabalho, Em contrapartida, um estado de insatisfação pode ser gerado pela presença de fatores como supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho. Segundo Herzberg, a satisfação aumenta a motivação, porém a insatisfação não a diminui. Com isso definiu conjuntos de fatores diferenciados para definir o que afeta a satisfação e a insatisfação, considerando que os fatores ambientais afetam a insatisfação e os fatores motivacionais afetam a satisfação. Para ele nenhum administrador pode esperar mudar seus empregados. Em vez de tentar mudar a motivação desses empregados, um administrador eficaz irá colocar o pessoal em trabalhos que capitalizem sua estabilidade. (CHIAVENATO, 2000).

Assim sendo, numa visão humanística das organizações Paladini (1994), entende que os objetivos básicos dela incluem proporcionar uma vida condigna as pessoas que integram e

usufruem as ações institucionais, com disponibilidade plena de informações, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas, sem as quais as ações das pessoas ficam prejudicadas, além da criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie. Desejam-se para servidor, condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo e, simultaneamente, carente de um conjunto de ações que possibilitem uma vida melhor pra si e para sua família.

1.3 A Pirâmide das Necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (2000, pag. 46), “motivação significa proporcionar um motivo a uma pessoa para que ela se comporte de uma determinada forma”. Motivar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa. O estudo da motivação parte do estudo dos motivos ou necessidades humanas.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isso pode ser atribuído à logística intuitiva da teoria e a facilidade que ela oferece para a compreensão, afirma Robbins (2005).

Também Morgan (1996) abordou a teoria de Maslow, observando que esta teoria comprovou-se extremamente atrativa no ambiente da administração, uma vez que ofereceu a possibilidade de motivar empregados através de necessidades de “nível mais alto” sem se pagar a eles mais dinheiro. Morgan (1996) exemplificou o repertório de meios sugeridos por Maslow, mostrando como as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, afirma Bergamini (1982). O autor observa que, ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento. Para Bergamini (1997a, pag.73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas, de acordo com a pirâmide de Maslow, são as seguintes (LOPES, 1980):

Funções fisiológicas: é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não aprendidos ou naturais. São as necessidades inatas, como as de alimentação, de sono e repouso, de abrigo ou desejo sexual;

Segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas. Refere-se às necessidades de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc.;

Sociais: este nível, de maneira aproximada, está relacionado com a vida associada do indivíduo junto a outras pessoas, nasce da natureza gregária do homem;

Autoestima: diz respeito à necessidade de estimar a si próprio, de como a pessoa se vê e se avalia, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimular por outras pessoas;

Auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. Representam a culminância das necessidades de todos os níveis. Significa

a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidade, em pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar o pensamento criativo.

Apesar da popularidade de sua teoria, Maslow admitiu a existência de exceções relativas à sequência hierárquica proposta por ele. Conforme Bergamini (1997), diversos estudos realizados após a divulgação desta teoria mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial.

1.4 Motivação e Qualidade nos Serviços Prestados

Para Paladini (1990, pag.101), "motivar a Qualidade seria induzir a mão-de-obra a aperfeiçoar suas atividades com vistas a obter melhores resultados em termos de qualidade". Qualidade: é o "grau no qual um conjunto de características inerentes (a uma organização) lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades ou expectativas, expressas geralmente de forma implícita ou obrigatória" (ABNT, 2000, pag.7), onde organização é entendida como o grupo de instalações e pessoas com responsabilidades, autoridades e relações entre si. Ainda, segundo a norma, existem equívocos quanto à compreensão dos termos: controle da qualidade, garantia da qualidade e gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade inclui tanto o controle quanto a garantia da qualidade, bem como, adicionalmente, os conceitos de melhoria, planejamento e política da qualidade. Estes três conceitos podem estender-se a todas as áreas de uma organização.

Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade (SOARES, 1993). Da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática. As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços (TEIXEIRA e SANTANA, 1994). A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos e das organizações estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, tem como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista às mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo manter uma sinergia para com sua clientela.

Moller (1993, pag.2), por sua vez, alerta: "os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a Qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra 'empresa' com clientes pagantes". No entanto, os esforços que tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil, ainda são insuficientes. "O pouco que se escreve é para criticá-lo e o pouco que se faz é para puni-lo" (MONTEIRO, 1991, pag.4). Há algum tempo dizia-se que os problemas não eram resolvidos por falta de decisão política, hoje, as coisas não funcionam por falta de gestão. Até certo ponto isso é justificado em virtude da posição onde comumente são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público.

Para David McClelland a motivação tem como necessidade o poder, a afiliação e a realização, adquiridos socialmente; "referindo-se ao poder - às relações com as pessoas, *status*, prestígio e posição de influência; à afiliação - o afeto e, a realização - a autoestima e auto-realização", conforme aponta Vergara (2000, pag. 45)

O grau de satisfação e de insatisfação no trabalho depende especialmente do grau de sucesso e de fracasso encontrado no alcance dos objetivos e expectativas dos indivíduos, afirma Motta (1998). A aplicação prática dessa teoria pelos dirigentes deve incluir o seguinte:

[...] se os indivíduos dirigem seu comportamento de forma a alcançar resultados que julgam ser os mais atraentes de acordo com as expectativas, aos dirigentes cabe lançar, como maior motivação para o trabalho, a capacidade organizacional de preencher ou atender a essas expectativas individuais. (MOTTA, 1998, pag. 30).

Graça (1999) esclarece, então, que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento.

A este respeito, Albrecht (1992, pag.30), afirma que “se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela”. Logo, compreende-se que a qualidade das condições de trabalho e a qualidade dos serviços serão melhor definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

1.5 A Secretária Municipal de Saúde de Itapuã Do Oeste

De acordo com Ruthes (2008) o setor de saúde no Brasil e no mundo é alvo de investimentos financeiros crescentes, daí a exigência de maior eficiência e qualificação de pessoas. Para tanto, sabe-se que qualquer estabelecimento de saúde deve ser administrado como uma empresa que busca resultados qualitativos e quantitativos.

De acordo com Souza (2010), as organizações de saúde têm como missão principal oferecer recursos diagnósticos e terapêuticos para que os pacientes possam restabelecer sua condição de saúde o mais rapidamente possível. Nessa direção, Azevedo (2002) acentua que essas organizações devem estar capacitadas para desenvolver um trabalho confiável, respaldado na qualificação organizacional e técnica. Enquanto isso, especificamente, Vergara (2007) ressalta que a transformação de um grupo em equipe requer um elemento de identidade capaz de estimular o sentimento de união entre as pessoas. Ora, isso implica um grande desafio a ser assumido pelos setores de saúde, a exemplo da Secretaria Municipal de Saúde, do município de Itapuã do Oeste, objeto deste estudo.

O Município de Itapuã do Oeste localiza-se a 108 km da capital Porto Velho, e foi criado pela Lei nº 364 de 13 de Fevereiro de 1992 com o nome de Jamari, sendo alterado pela Lei Estadual nº 747 de 24 de outubro de 1997 com nome de Itapuã do Oeste. Sua população estimada no ano de 2011 foi de 8.566 habitantes (IBGE).

Quanto à Secretaria Municipal de Itapuã do Oeste – SEMSAU está localizada na Rua Airtom Senna, nº1425 telefone: (69) 32312330 ou 32312754 dentro da Prefeitura do Município de Itapuã do Oeste. Atualmente conta 138 servidores, incluindo servidores estatutários e comissionados.

Em síntese, o grande desafio dos gestores, dos líderes e das organizações da saúde, portanto, não é apenas estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, mas de criar um ambiente organizacional capaz de aliar fatores motivacionais inerentes a personalidade das pessoas que formam a equipe, conforme afirma Ruthes (2008).

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa assumiu o caráter qualitativo uma vez que buscou identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste - SEMSAU. Para a definição quanto à forma de abordagem da questão investigada, consideramos a afirmação de Creswell (2007, p.38), ao dizer que:

[...] se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido pelo fato de ter sido feita pouca pesquisa sobre ele, então é melhor uma técnica qualitativa, [acrescentando que esta também é] útil quando o pesquisador não conhece as variáveis importantes a examinar.

Esta é a situação apresentada em relação ao estudo sobre motivação no trabalho, pois o tema apesar de está muito pesquisado em diversas áreas; parece ainda permanecer teoricamente subdesenvolvido no contexto de atuação da SEMSAU.

Creswell (2007) acrescenta, ainda, que o objetivo da pesquisa qualitativa é entender determinada situação social, fato, papel, grupo ou interação; constituindo-se em grande parte um processo investigativo no qual o pesquisador gradualmente compreende o sentido de um fenômeno social ao contrastar, comparar, reproduzir, catalogar e classificar o objeto do estudo, por meio da interação contínua entre pesquisador-participante com a finalidade de encontrar perspectivas e significados dos participantes, o que se pretendeu nesta pesquisa sobre motivação na SEMSAU, justificando-se, portanto, a utilização da pesquisa **qualitativa** no desenvolvimento deste estudo.

Esta pesquisa teve um delineamento do tipo **exploratório**, que tem a função de aumentar o conhecimento sobre o fenômeno, o esclarecimento de conceitos, a definição de prioridades para futuras pesquisas, além de informações sobre a aplicabilidade prática em situações de vida real, considerando que não foram localizados estudos sobre motivação no trabalho na SEMSAU; e **descritivo**, com a função de apresentar características da população ou fenômeno estudado, a fim de que, a partir dos resultados encontrados, possibilite-se a produção de outros conhecimentos.

No entendimento de Vergara (2005), o universo da pesquisa é considerado como um conjunto de elementos selecionados de acordo com a algum critério de representatividade. Assim, para a coleta de dados foi aplicado **questionário com questões fechadas** aos **colaboradores** da SEMSAU, cuja amostra será constituída de **82 (82) pessoas**, o que significa 60% da população. O estudo foi conduzido no Hospital localizado em Itapuã do Oeste - Rondônia.

3. RESULTADOS

3.1 Apresentação e Análise dos Dados da Pesquisa

A análise dos dados deu-se por meio da **Análise de Conteúdo** que, conforme Vergara (2008, p. 15), “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”, que Bardin (2004, p. 42) conceitua como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens”. Apesar de ter sido concebida com base na quantificação, a análise de conteúdo também admite a abordagem qualitativa definida para o desenvolvimento deste estudo sobre a motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste – SEMSAU, pois conforme Bardin (2004), este método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas.

O método de análise do conteúdo foi, portanto, identificado como adequado para esta pesquisa que julgou importante verificar a forma pela qual se diz o que pensa, considerando que o discurso pode ter múltiplas funções e significados e, a partir daí, identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste - SEMSAU.

Considerando, ainda, a afirmativa de Creswell (2007, p. 194), de que a análise e interpretação dos dados “é um processo constante, envolvendo refletir continuamente sobre os dados, fazer perguntas analíticas e redigir memorandos durante todo o estudo. [E que] Isso não é nitidamente separado de outras atividades no processo, como coleta de dados ou

formulações de questões de pesquisa”, neste estudo ocorreu durante todo o processo de apresentação dos resultados.

Os questionários foram de respostas fechadas com as opções Bom, Ruim, Regular e Ótimo, ou ainda, Sim e Não e, os resultados são os que seguem:

3.1.1 Sentimento de Realização Profissional

Os dados da pesquisa, conforme a **figura 1** (abaixo), nos mostrar que 50% dos pesquisados afirmam que o trabalho proporciona o sentimento de realização profissional, 31% dizem que não, 19% mais ou menos. Portanto, através dos resultados podemos perceber que os servidores necessitam de condições que atendam as suas expectativas na realização profissional, pois conforme aponta Souza (2010), isso pressupõe que a motivação das pessoas para o trabalho esteja diretamente vinculada à satisfação de necessidades pessoais, satisfação, esta que, por sua vez, provoca melhoria no desempenho.



Figura 1: Sentimento de Realização no Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.2 Comunicação entre Direção e Servidores



Figura 2: Comunicação Direção – Servidores

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à comunicação entre direção e servidores, conforme a **figura 2** (acima), 61% dos servidores entendem que a comunicação da direção da organização com os servidores é razoável, 22% considera adequada, enquanto 17% julga inadequada. Ora, diante dos

resultados podemos perceber que o quantitativo de pessoas que considera a comunicação por parte da direção razoável é grande e, de acordo com Maslow, a organização necessita identificar métodos para solucionar as falhas de comunicação para não comprometer a realização dos seus objetivos.

3.1.3 Segurança dos Servidores em Dizer o que Pensam

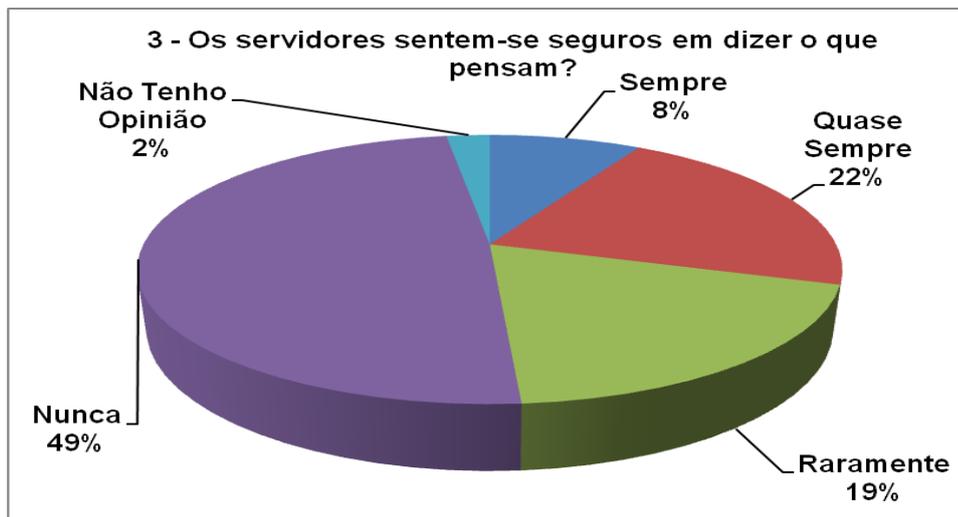


Figura 3: Segurança em Dizer o que Pensam

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à segurança em dizer o que pensam, conforme a **figura 3** (acima), 49% dos servidores nunca sentem-se seguros em dizer o que pensam, 22% quase sempre e 19% raramente. Isso implica considerar que, em termos organizacionais, as pessoas precisam se sentir seguras em dizer o que pensam para poder esclarecer se estão realizando suas atividades dentro dos padrões de eficiência e eficácia, a organização precisa demonstrar mais segurança aos seus servidores para que possam melhorar a prestação de serviços com a sociedade, conforme aponta Morgan (1996). Para o autor, as organizações podem satisfazer os diferentes níveis de necessidades através de ações que envolvem segurança e condições agradáveis de trabalho, seguro-doença, segurança no emprego, organização do trabalho de modo a permitir a interação com os colegas, criação de cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal, encorajamento ao completo comprometimento do empregado, entre outras.

3.1.4 Satisfação com a Remuneração

Outro aspecto investigado que merece muita atenção, refere-se à satisfação com a remuneração, uma vez que os resultados apresentados na **figura 4** (abaixo) aponta que 86% dos entrevistados não estão satisfeitos com o seu salário, 9% disseram está mais ou menos satisfeitos e apenas 5% disseram que sim, estão satisfeitos. Relacionando os resultados com a teoria de Herzberg a motivação e satisfação origina-se fatores tais como salário, condições de trabalho e relações interpessoais. Isso aponta a possibilidade de baixa motivação, e queda de produtividade e qualidade dos serviços.



Figura 4: Satisfação Salarial

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.5 Oportunidade de Crescimento na Carreira

Quanto à oportunidade de crescimento na carreira, conforme a **figura 5** (abaixo), 39% dos servidores não acreditam em oportunidades de crescimento em sua carreira, 37% dizem que sim e, 24% mais ou menos. Isso mostra que os servidores não veem a organização como uma fonte de crescimento profissional. Conforme Souza (2010) os gestores devem reunir informações válidas sobre as necessidades dos seus funcionários e enriquecer as funções, além disso, precisam estabelecer uma relação de aconselhamento com os funcionários, de modo a permitir que estes tenham oportunidade de influenciar o tipo de trabalho que realizarão. Então, cabe ao gestor analisar as possibilidades de crescimento da carreira de seus servidores, de forma a agregar valor a ambas às partes.



Figura 5: Oportunidade de Crescimento na Carreira

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.6 Oportunidade de Desenvolvimento Profissional

Quanto a oportunidade de desenvolvimento profissional, conforme a **figura 6** (abaixo), 52% entendem que a organização em nunca oferece oportunidades para o seu

desenvolvimento profissional, 20% observam que essas oportunidades ocorrem raramente, enquanto apenas 12% afirmam que tais oportunidades ocorrem quase sempre. Analisando as informações do gráfico, a organização deixa a desejar em termos de formação e qualificação adequada a seus profissionais, o que significa uma fragilidade da organização, pois conforme sugere Ruthes (2008) os gestores precisam, além de estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, devem também criar um ambiente capaz de aliar fatores motivacionais inerentes a personalidade das pessoas que formam a equipe.



Figura 6: Organização Oferece Oportunidade de Crescimento Profissional

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.7 Percepção de Ser Respeitado pela Chefia



Figura 7: Respeito por parte da Chefia

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à percepção de ser respeitado pela chefia, conforme **figura 7** (acima), 21% dos pesquisados afirmam ser sempre respeitados, enquanto 36% disseram que quase sempre sentem-se respeitados pelo chefe/gestor/gerente, 23% afirmam que percebem respeito raramente e 17% afirmam nunca perceber respeito por parte das chefias. Ora, esses dados

merecem atenção da organização, pois se somado os percentuais de pesquisados que afirmam ser raramente ou nunca respeitados, o resultado aponta 40% de pessoas e, ainda tiveram os 3% de pessoas que não manifestaram opinião sobre o tema. Bem, conforme sugere Souza (2010), quem se encontra no exercício gerencial deve buscar ampliar sua compreensão a respeito da dinâmica da justiça organizacional, bem como das suas consequências nas relações interpessoais e de trabalho, de modo a não comprometer a qualidade e produtividade nos serviços prestados.

3.1.8 A organização como um lugar bom para trabalhar

Quanto a organização ser um lugar bom para trabalhar, conforme **figura 8** (abaixo), 61% consideram a organização um bom lugar para trabalhar, 22% que não, 17% não tem opinião. Os resultados da pesquisa apontam que o grau de satisfação dos servidores a respeito de ser um bom lugar para trabalhar esta dentro dos padrões e expectativas dos servidores , mas é preciso considerar com cautela os 39% que não consideram a empresa como um bom lugar para trabalhar ou não quiseram opinar, pois é preciso investigar com um pouco mais de detalhamento os fatores presentes nessa manifestação negativa, se a causa é decorrente da atuação gerencial ou se é devido à fatores externos da organização, como interesses pessoais diversos, por exemplo.



Figura 8: Classificação da Organização como Ambiente de Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.9 Ética da Organização com os Servidores, Clientes e Fornecedores.

Quanto a organização ser ética com os servidores, clientes e fornecedores, conforme **figura 9** (abaixo), 56% consideram que a organização nunca é ética com seus servidores/clientes/parceiros, 20% raramente, 12% quase sempre. Analisando os resultados da pesquisa, sugere-se que a mesma precisa se auto- avaliar e rever suas atitudes perante os servidores e a população. De acordo com Ruthes (2008) o setor de saúde no Brasil e no mundo é alvo de investimentos financeiros crescentes, daí a exigência de maior eficiência e qualificação de pessoas e, isso inclui aperfeiçoamento ético contínuo em suas atuações.

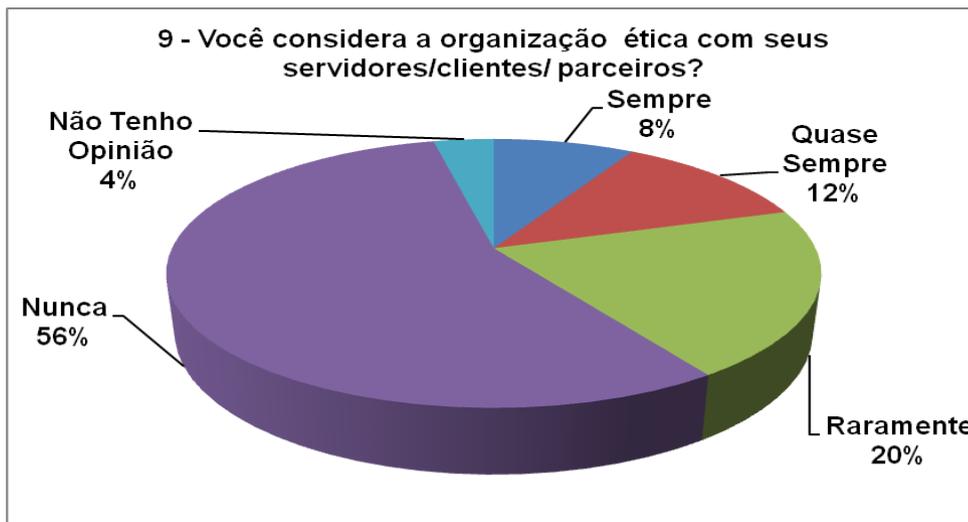


Figura 9: Comportamento Ético na Organização

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.10 Apoio ao Desenvolvimento Profissional dos Servidores



Figura 10: Apoio da Organização no Desenvolvimento Profissional

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao apoio da organização no desenvolvimento profissional, conforme **figura 10** (acima), 68% acreditam que a organização não apoia o desenvolvimento profissional, 18% mais ou menos, 14% afirma que sim. Perante esses resultados, o gestor necessita demonstrar aos seus servidores estratégias motivacionais para o desenvolvimento profissional dos servidores para que a qualidade de serviços prestados seja boa, pois conforme afirmam Gil (1994) e Paladini (1995), as pessoas são os recursos primordiais de qualquer empresa, sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço do setor público ou privado; sejam grandes companhias ou pequenas empresas.

3.1.11 Classificação do Ambiente Quanto à Estrutura Física

Quanto ao ambiente organizacional, conforme **figura 11** (abaixo), 70% classificam o ambiente organizacional em termo de estrutura física regular, 29% bom, 1% ótimo, portanto, a partir do ponto de vista dos servidores, a organização tem uma estrutura física inadequada, o que aponta a necessidade de um investimento maior para que haja um ambiente que favoreça o desempenho das atividades no dia-a-dia.

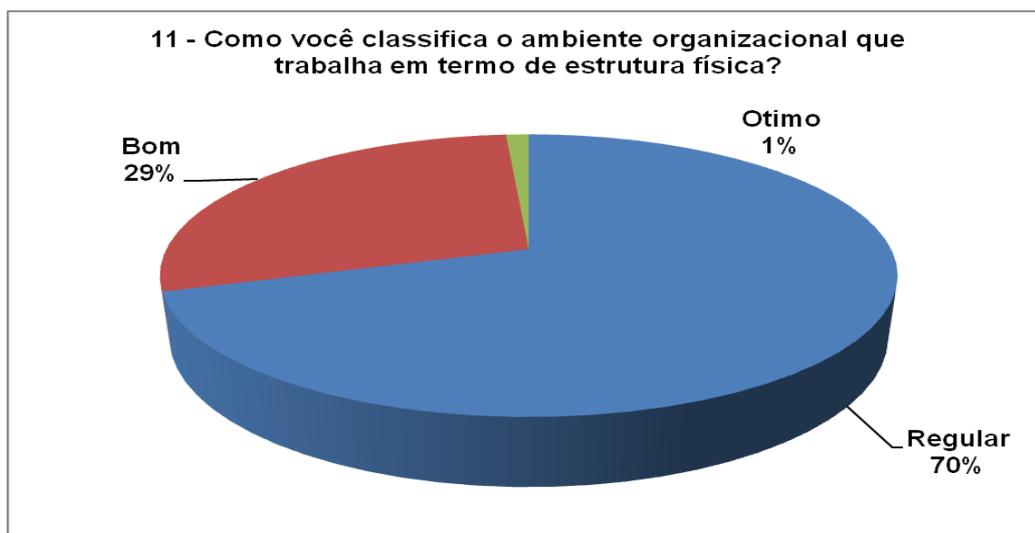


Figura 11: Classificação do Ambiente de Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

3.1.12 Reconhecimento pelo Trabalho que Executa

Quanto ao reconhecimento pelo trabalho que executa, conforme a **figura 12** (abaixo), 63% afirmam que a organização não reconhece o trabalho executado pelos servidores, enquanto 20% mais ou menos e apenas 17% afirmam que sim. Diante dos resultados, o grau de insatisfação dos servidores quanto ao reconhecimento pelo trabalho que realiza é muito grande. Isso vai à contramão do que sugerem os teóricos, a exemplo de Giansesi e Correa (1994) que destacam que as pessoas dos órgãos públicos, pela sua condição de prestadores de serviços, devem receber maior importância, presumindo-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos institucionais, tendo em vista o bem estar social.

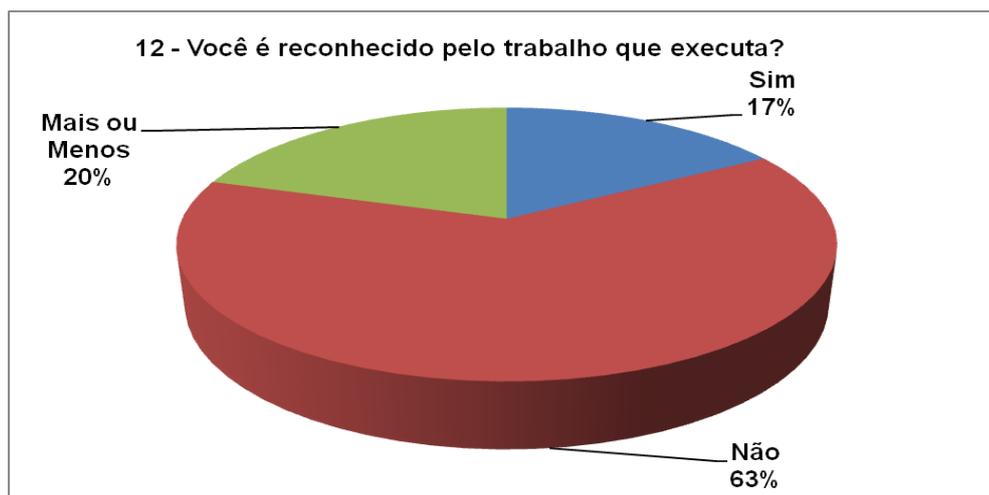


Figura 12: Reconhecimento Profissional

Fonte: Dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora os resultados apontem que os servidores tenham um sentimento de realização profissional, no exercício de suas profissões, alguns fatores estão destacados na pesquisa podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste, como a deficiência da comunicação entre direção e servidores, que aponta um quantitativo grande de pessoas que considera a comunicação por parte da direção razoável que, de acordo com Maslow, implica identificar métodos para solucionar as falhas de comunicação para não comprometer a realização dos objetivos organizacionais; a insegurança em dizer o que pensam, o que desencoraja ao completo comprometimento e, a insatisfação com os salários na percepção de 86% dos entrevistados, o que segundo a teoria de Herzberg aponta a possibilidade de baixa motivação e, conseqüente queda de produtividade e qualidade dos serviços.

Quanto à oportunidade de crescimento na carreira, a pesquisa também apontou a predominância de servidores que não acreditam em oportunidades de crescimento em sua carreira, o que sugere que não vêem a organização como uma fonte de crescimento profissional. Logo, esse resultado corrobora outro, que trata da oportunidade de desenvolvimento profissional, onde 52% afirmaram que entendem que a organização nunca oferece oportunidades para o seu desenvolvimento profissional e 20% observam que essas oportunidades ocorrem raramente. Esses dados sugerem um olhar mais cauteloso da organização, uma vez que pode implicar queda na produtividade e, também na eficiência. A pesquisa sugere, ainda, que os servidores podem estar se sentindo desrespeitado pela chefia, em função da política de gestão de pessoas percebida por eles.

Porém, outro fator exige muita atenção: 56% dos entrevistados consideram que a organização nunca é ética com seus servidores/clientes/parceiros. Esses resultados sugerem que a mesma precisa se auto-avaliar e rever suas atitudes perante os servidores e a população, pois de acordo com Ruthes (2008) o setor de saúde no Brasil e no mundo é alvo de investimentos financeiros crescentes, daí a exigência de maior eficiência e qualificação de pessoas e, isso inclui aperfeiçoamento ético contínuo em suas atuações.

A mesma situação, percebida quanto ao reconhecimento pelo trabalho que executa, onde 63% afirmam que a organização não reconhece o trabalho executado pelos servidores, aponta o grau de insatisfação dos servidores, o que de forma contrária se choca com o que sugerem os teóricos, a exemplo de Gianesi e Correa (1994) que destacam que as pessoas dos órgãos públicos, pela sua condição de prestadores de serviços, devem receber maior importância, presumindo-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos institucionais, tendo em vista o bem estar social.

Contudo, 61% dos pesquisados afirmaram considerar a organização um bom lugar para trabalhar, o que pode significar um sinal de oportunidade para que a SEMSAU reverta a situação encontrada, pois os resultados poderão contribuir de maneira decisiva para o entendimento da realidade estudada, além de demonstrar o quanto é importante para as organizações desenvolverem ações gerenciais baseadas em estratégias motivacionais.

Portanto, considerando que o estudo se propôs a identificar quais os fatores que podem implicar na falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste – SEMSAU, conclui-se que há insatisfação dos servidores quanto à atuação organizacional, em vários níveis investigados, o que sugere à SEMSAU uma avaliação mais criteriosa desses fatores apresentados na seção resultados da pesquisa, para identificar quais as atitudes cabíveis para solucionar o problema da falta de motivação dos servidores na prestação de serviços na Secretaria de Saúde do Município de Itapuã do Oeste, de modo a favorecer a melhoria na prestação dos serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. (2000). **NBR ISO 9000: Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed e Bookman, 2007.

CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo : McGraw Hill. 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 2ª ed. Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração geral**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática** são Paulo: Pearson Education do Brasil, 3ª edição, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro. 6.ed.-Campus, 2000.

CORREA, Giane. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo. Atlas, 1994

DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8.ed. São Paulo : Pioneira. 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao Estudo da Administração**. 2ª Edição Revisada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

MOTTA, Fernando. **Teoria Geral da Administração** Isabella Francisca Freitas Gouveia Vasconcelos.—São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MONTEIRO, José A. **Qualidade total no serviço público**. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade: uma abordagem abrangente**. São Paulo : Atlas. 1990.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm.III. **Gestão por competências nas instituições de saúde uma aplicação pratica**. São Paulo: Martinari, 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de et. al. **Gestão de Pessoas em Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

TEIXEIRA, Hélio Janny.; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____.Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1994.

_____.**Métodos de Pesquisa em Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
