

## MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: UM CASO NA SAÚDE PÚBLICA NA AMAZÔNIA

Tiago Luz de Oliveira,  
Bacharel em Administração ( UFRR)

Luis Cláudio de Jesus Silva  
Doutorando em Administração (UFMG). Prof. do Dpto de Administração da UFRR

**RESUMO:** Já há algum tempo, muitos estudiosos da administração, juntamente com pesquisadores de outras áreas, tais como, psicologia e economia, concentram seus estudos na compreensão dos fatores relacionados a qualidade de vida no trabalho. Esse novo olhar, apenas ilustra a grande importância dos recursos humanos para as organizações, evidenciando a necessidade de atrair e manter pessoas motivadas e satisfeitas com e para o trabalho. Neste artigo o objetivo é identificar os níveis e principais fatores que geram satisfação e insatisfação no trabalho dos servidores públicos da Secretaria de Estado da Saúde de Roraima – SESAU/RR. Na revisão de literatura, além de conceituar a gestão de pessoas e sua importância nas organizações, opta-se pela ênfase nas discussões sobre a motivação e satisfação, foco e objetivo desta pesquisa. Na metodologia, a opção é pela realização de levantamento de campo (*survey*), pelo enfoque quantitativo com lógica dedutiva e objetivo descritivo. Na coleta de dados aplica-se questionário estruturado com escala tipo *Likert*. Os resultados observados indicam percentual significativo de servidores motivados e satisfeitos. Dentre os fatores de motivação, destaca-se o “trabalho em si” e a “realização proporcionada”, já os fatores de satisfação com maior frequência são “sensação de realização com o trabalho” e “relacionamento interpessoal”. Também foram identificados os fatores geradores de desmotivação e insatisfação. Os resultados limitados a uma secretaria apontam para a necessidade de aprofundamento das pesquisas, não só envolvendo servidores de outros setores da SESAU como também em outras secretarias do Estado de Roraima.

Palavras – Chave: Gestão de Pessoa, motivação, satisfação, administração pública.

**ABSTRACT:** For some time, many management scholars, along with researchers from other fields such as psychology and economics, concentrate their studies in understanding the factors related to quality of work life. This new look, just illustrates the great importance of human resources for organizations, highlighting the need to attract and keep people motivated and satisfied with and to work. In this article the aim is to identify the levels and main factors that cause satisfaction and dissatisfaction in the work of civil servants of the Ministry of Health of Roraima - SESAU / RR. In the literature review, and conceptualize people management and its importance in organizations, the option is to focus the discussions on the motivation and satisfaction, focus and purpose of this research. In the methodology, is the option for conducting field survey (*survey*), the quantitative approach to deductive logic and objective description. In the data collection applies a structured questionnaire with Likert scale. The results indicate a significant percentage of servers motivated and satisfied. Among the motivating factors, there is the "work itself" and "proportionate completion", since the factors of satisfaction with most frequently are "sense of accomplishment with the work" and "interpersonal relationships". Were also identified factors that generate dissatisfaction and demotivation. Results limited to a registry point to the need for further research, involving not only servers the SESAU other sectors as well as other departments of the State of Roraima.  
**KEY - WORDS:** Person Management, Motivation, Satisfaction, and Public administration

## 1 APRESENTAÇÃO

A motivação humana para o trabalho constitui um dos grandes desafios das organizações, sobretudo atualmente onde o mundo passa por intensas transformações no campo político, econômico, social e humano, e a globalização atinge praticamente todos os países, gerando mudanças importantes nas relações sociais, em que se incluem as transformações na força de trabalho e na reorganização do mercado mundial, alcançando e interferindo nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

Mesmo com o aparecimento de novas teorias que reforçam a importância de se valorizar os indivíduos nas organizações, verifica-se que pouca atenção ainda é dada por parte das organizações, e o resultado acaba sendo trabalhadores desanimados ou desmotivados em seu ambiente de trabalho. Os efeitos da falta de motivação no trabalho, naturais de um conjunto de políticas geradoras de incertezas e insegurança, podem resultar em graves problemas tanto para as organizações como para as pessoas.

No ambiente de trabalho, a falta de motivação e satisfação pode gerar perdas em seus padrões de qualidade e produtividade, e com relação aos trabalhadores, os efeitos negativos estão ligados a redução da qualidade de vida no trabalho, à saúde física e mental, ao *estress*, ao absenteísmo, à baixa produtividade, ao fraco desempenho no trabalho e a falta de comprometimento com a organização.

Dessa forma, torna-se fundamental evidenciar a importância da motivação para as pessoas nas organizações, haja vista tal processo destacar-se como transformador de ambiente, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos trabalhadores na realização de suas atividades, colaborando expressivamente para a eficácia organizacional.

Para Macedo (1993 *apud* Vieira *et al.*,2011), uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima organizacional e cultura organizacional possibilita a correção de possíveis desvios e falhas do serviço, podendo atender melhor a demanda interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores através de uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Se o tema motivação para o trabalho torna-se indispensável para a gestão de recursos humanos na iniciativa privada, não poderia ser desigual na administração pública, ainda que respeitando as características distintas de ambas as esferas organizacionais.

Ressaltando que a administração pública deve desenvolver suas atividades buscando a satisfação do cidadão/usuário dos serviços públicos, guiada para resultados e eficácia organizacional, é indispensável a existência de servidores, que dêem sustentação a administração, comprometidos e motivados. O norte é a premissa de que o Estado tem como razão de ser o cidadão. O servidor público, além de ser um cidadão, é a ligação existente entre o governo e a sociedade, e com esse servidor satisfeito e motivado, as metas e diretrizes de gestão tendem a ser atingidas com uma maior eficácia, aprimorando rotinas e aperfeiçoando a prestação de serviços à população.

Por estas considerações e contexto, que se observa a necessidade de um levantamento detalhado dos níveis de motivação e satisfação dos servidores públicos lotados na Secretaria de Estado da Saúde de Roraima (SESAU/RR) e como esses níveis podem interferir na realização de suas tarefas, e afetar os serviços prestados pelo Estado. Os serviços prestados pelo Órgão em questão caracterizam-se por serem indispensáveis à população, sendo imprescindível a prestação desses serviços por profissionais capacitados e motivados para o exercício das funções que a saúde pública exige. Para tanto, este estudo propõem-se a identificar quais os níveis de motivação e satisfação dos servidores públicos lotados na SESAU/RR.

Posterior a esta breve apresentação, torna-se necessário a abordagem de tópicos referentes à gestão de pessoas, trazendo uma revisão bibliográfica de seus principais conceitos, em especial temas relativos à motivação, destacando as principais teorias motivacionais, com ênfase principalmente nos experimentos de Frederick Herzberg, bem como, assuntos relacionados a motivação na administração pública, e seqüencialmente apresentação da metodologia aplicada neste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No atual cenário de globalização, caracterizado por mercados extremamente competitivos, cada vez mais as empresas voltam-se para a visão de que o seu maior capital é o ser humano e onde as pessoas passaram a ser soluções para muitos problemas. Um empregado motivado ou desmotivado é o resultado do somatório de vários aspectos que envolvem o mesmo e o ambiente organizacional, dessa forma, estudar essas variáveis apresenta-se como a melhor maneira de compreender o indivíduo e poder ajudá-lo na busca da motivação para o trabalho.

Segundo Maximiliano (2009), as pessoas são o principal recurso das organizações, em particular, as organizações são grupos de pessoas que se utilizam dos recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas e equipamentos, e recursos intangíveis como o tempo e conhecimentos.

Para Affonso e Rocha (2010), entre os fatores existentes no processo produtivo são as pessoas que assumem maior importância, pois são capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, gerar maior ou menor lucro para as organizações.

Percebe-se, nesse contexto, a necessidade da ênfase nas pessoas como agentes determinantes para o sucesso das organizações, sejam elas públicas ou privadas, uma vez que a permanência num mercado tão competitivo e exigente como o qual estamos inseridos obriga às organizações dispor de profissionais altamente capacitados, e prontos para se saírem bem frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Para Maximiliano (2009), nas preposições de Taylor, Fayol e Weber, a preocupação básica era o desempenho dos recursos e processos, de uma parte ou de toda a empresa, e segundo o mesmo as pessoas não eram negligenciadas, mas consideradas apenas como recursos de produção. Ainda segundo Maximiliano (2009), o enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho, nesse contexto as pessoas ficam em primeiro plano e em seguida o sistema técnico, como máquinas equipamentos, produtos e regras, tendo como principal componente do enfoque comportamental a Escola das Relações Humanas.

Com o surgimento e desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, a ênfase nas pessoas passa a se destacar no contexto organizacional. Dos conceitos mais abordados que surgiram com tal teoria, destaca-se a motivação no trabalho.

## **2.1 Motivação**

Para Bergamini (1982), o estudo da motivação aplica-se a todos os ramos da atividade humana, sendo no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado seus esforços no sentido de caracterizar objetivos motivacionais no trabalho e com isso descobrir o que motiva o homem a trabalhar.

Para Maximiliano (2009), o estudo da motivação procura descobrir quais as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras. O autor destaca que, no campo da administração, o estudo da motivação procura

explicação das forças ou motivos que influenciam o comportamento das pessoas em situações de trabalho e esse tema merece evidência, uma vez que o desempenho das pessoas depende de sua motivação e o desempenho de uma organização depende do desempenho das pessoas. A compreensão desse processo é de extrema importância na administração das organizações.

Segundo Bergamini (1997), a motivação é um ponto crítico em qualquer organização, dessa forma torna-se fundamental o conhecimento das teorias motivacionais para se pensar sobre o comportamento nas organizações, essenciais para tomada de decisões e para o planejamento organizacional.

A seguir serão apresentados dois dos mais conhecidos exemplos de teorias motivacionais: teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow; e a teoria dos dois fatores, de Herzberg.

### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades**

Para Maslow as necessidades humanas estão distribuídas em uma hierarquia, de forma que, quando uma necessidade é relativamente satisfeita, a necessidade seguinte torna-se dominante no comportamento da pessoa, segundo Maslow dentro de todo indivíduo existe uma hierarquia de necessidades distribuídas em cinco níveis:

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível o mais baixo das necessidades humanas, de vital importância, e estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie, como por exemplo, as necessidades de alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual etc., quando algumas dessas necessidades não está satisfeita ela domina a direção do comportamento;
- Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas, referem-se às necessidades de segurança ou estabilidade, busca de proteção contra ameaças ou privação, fuga ou perigo, aparecem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas;
- Necessidades sociais: aparecem no comportamento quando as necessidade mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas, dentre as necessidade sócias encontra-se a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor;
- Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia, envolvem a auto-apreciação, autoconfiança, necessidades de

aprovação social e de respeito, de *status*, prestígio e consideração, inclui-se ainda o desejo de adequação, confiança perante o mundo, independência e autonomia;

- Necessidades de auto realização: são as necessidades humanas mais elevadas e estão no topo da hierarquia, relacionam-se com a realização do próprio potencial e do autodesenvolvimento contínuo, mostrando-se por meio do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Segunda Vieira *et al.* (2011), as necessidades mais altas somente influenciam o indivíduo quando as necessidades inferiores estiverem relativamente satisfeitas, embora nenhuma necessidade seja totalmente satisfeita, uma necessidade substancialmente satisfeita não motiva mais.

De acordo com Abraham Maslow, uma necessidade satisfeita deixa de motivar o comportamento, quando uma necessidade muito intensa foi satisfeita, podemos dizer que ela está ‘saciada’, ou seja, essa necessidade foi satisfeita, porém agora uma outra necessidade competitiva é mais intensa (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para Vieira *et al.* (2011), de acordo com Maslow, o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer e identificar o nível da hierarquia que ela está focalizando para poder satisfazer essa necessidade ou carência específica. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, uma vez que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da auto realização em consonância com os objetivos organizacionais (MACÊDO *et al.*, 2006).

Para Bergamini (1997), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow está relacionada com sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais.

### **2.2.3 Teoria dos Dois Fatores**

Essa teoria foi baseada em uma pesquisa, onde Herzberg começou a levantar dados sobre atitudes em relação ao trabalho que servisse para deduzir hipóteses sobre o comportamento humano, tal teoria resultou da análise de um estudo realizado com engenheiros e contadores industriais nos arredores de *Pittsburgh*, incluindo numerosas entrevistas com perguntas sobre que tipo de coisas os deixavam infelizes ou insatisfeitos e que tipo de coisas os deixavam felizes e satisfeitos no trabalho. Através da análise dos dados dessas pesquisas Herzberg concluiu que as pessoas possuem duas categorias diferentes de

necessidades essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Herzberg observou que quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seu trabalho, estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam e que quando se sentiam bem no trabalho, tratava-se do trabalho em si, chamando a primeira categoria de necessidades de fatores de higiene e manutenção: higiene porque refere-se ao ambiente organizacional e tem a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho; manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidas continuamente; e a segunda categoria de necessidades chamou motivadores, porque lhe pareciam eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Para Maximiliano (2009), na teoria dos dois fatores, os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho podem ser divididos em duas categorias: o próprio trabalho e as condições de trabalho. A partir desses estudos e conclusões, Herzberg e seus colaboradores criaram a teoria dos dois fatores.

Fatores de Manutenção – A política e administração das empresas, a supervisão, as condições de trabalho, as relações interpessoais, o dinheiro, o *status* e a segurança podem ser considerados como fatores de manutenção, pois fazem parte intrínseca do trabalho em si, mas estão relacionadas com as condições em que ele é realizado (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Fatores Motivacionais – Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem sentir num trabalho desafiante e pleno de significado chama-se motivadores (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Maximiliano (2009) afirma que segundo essa teoria, em situação de trabalho, apenas os fatores intrínsecos geram satisfação no trabalho, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhes são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas; com relação aos fatores extrínsecos, estes não fazem a pessoa sentir-se satisfeita com o trabalho, eles influenciam apenas o estado de satisfação com as condições de trabalho dentro das quais o trabalho é realizado, sendo os fatores extrínsecos necessários para redução da satisfação.

Ainda conforme Maximiliano (2009), o principal aspecto da teoria dos dois fatores é a preposição de que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas não-satisfação; o oposto de insatisfação não é a satisfação,

mas não-insatisfação. Maximiliano (2009) conclui dizendo que segundo essa teoria, as condições ambientais, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho, para que haja essa motivação é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões, ou seja, o conteúdo do trabalho produz satisfação com o próprio trabalho, para Herzberg é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz funcionar o motor interno – um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores de motivação sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença dos fatores extrínsecos, da mesma forma, para que os fatores extrínsecos tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho é preciso que o trabalho ofereça algum grau de desafio ou interesse para o trabalho.

Para Macêdo *et al.* (2006), a grande contribuição de Herzberg foi mostrar que não bastam boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que ocupam. Assim, ele propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções. Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, como de forma vertical, substituindo-se as tarefas mais simples por outras mais complexas.

## **2.5 Motivação na Administração Pública**

Segundo Meirelles (2009), o serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado. Os servidores públicos constituem subespécies dos agentes públicos administrativos, categoria que abrange a grande parte de prestadores de serviços à administração e área vinculados por relações profissionais, em razão de investidura em cargos e funções a título de emprego e com retribuição pecuniária.

Segundo Vieira *et al.* (2011) a missão básica de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à sociedade onde ela está inserida. Nesse contexto a qualidade torna-se um fator importante para as organizações, ainda conforme o autor mencionado, a busca por elevar a qualidade e a produtividade nas organizações e com a constatação de que as habilidades, capacidades e conhecimentos das pessoas são úteis à execução das tarefas, não se pode prescindir do estudo do homem no contexto de seu trabalho,



principalmente nas organizações voltadas para a produção de serviços que visem o bem estar social.

De acordo Faller (2004), em uma análise dos fatores organizacionais que influenciam na satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos, as pesquisas que tem sido realizadas sobre motivação e satisfação no serviço público mostram os mesmos pontos, ou seja, a falta de políticas públicas sérias para enfrentar o problema da falta de satisfação e motivação no trabalho, para o autor o quadro se repete quase que inevitavelmente nas repartições públicas, onde o modelo de gestão de recursos humanos na área pública parece continuar pautado nos princípios burocráticos da impessoalidade, do tecnicismo e do mecanicismo, e dissociado de qualquer fundamento teórico mais apropriado.

Para Faller (2004), nos resultados obtidos em suas pesquisas, os fatores motivacionais como a realização do trabalho, o reconhecimento e o gosto pelo trabalho, e os fatores higiênicos, estabilidade, coleguismo e relacionamento com superiores são os que mais influenciam os servidores, sendo os que mais contribuem para satisfação e motivação no trabalho, com relação à insatisfação, segundo sua pesquisa, é mais influenciada pelos fatores higiênicos, condições de trabalho, processo de comunicação, política salarial, descontinuidade administrativa e burocracia e pelos fatores motivacionais como: resultados e falta de reconhecimento profissional.

A pesquisa ainda reforça que o conjunto dos resultados obtidos a partir das entrevistas indica que o desempenho dos recursos humanos está sendo afetado pela inexistência de práticas de gestão de recursos humanos e que a produtividade dos servidores, em especial do grupo entrevistado, ainda continua razoável em decorrência da satisfação de terem conseguido passar em um concurso público e serem chamados para exercer uma função pública. Outra observação relevante apontada pelo autor é sobre a política salarial apontada pela Organização, pois mesmo que o salário não tenha sido apontado como sendo o fator higiênico que mais causa insatisfação, nota-se claramente, por parte dos entrevistados, um descontentamento com a não reposição dos índices inflacionários do período.

Gomes e Quelhas, (2003), realizaram um estudo, cujo resultado aponta que a propensão dos funcionários para manifestar comportamentos adequados aos objetivos organizacionais está sendo influenciada, em termos relativos, positivamente pela satisfação referente às necessidades sociais e de auto realização e negativamente pela insatisfação concernente às necessidades fisiológicas, de segurança e de estima, e que na motivação para o trabalho, o fator que mais está contribuindo é a realização e os de menor contribuição são o

progresso funcional e crescimento pessoal, e que os fatores higiênicos, remuneração, segurança e políticas e administração são os que mais fortemente estão acentuando a insatisfação no trabalho, enquanto o fator relacionamento interpessoal é o que mais está contribuindo para evitar essa insatisfação.

Segundo a pesquisa de Affonso e Rocha (2010), verificou-se que de maneira geral os servidores encontram-se insatisfeitos em relação aos Fatores Higiênicos definidos por Herzberg, onde os mais relevantes que influenciam nesse estado são: ambiente físico, política salarial, salário, benefícios, oportunidade de crescimento profissional e treinamento. Para os autores quanto à análise dos Fatores Motivacionais, os servidores apresentam-se desmotivados, sendo os principais fatores: valorização, comunicação, comprometimento, reconhecimento, oportunidades de crescimento, futuro profissional e etc.

Para Vieira *et al.* (2011) o administrador deve ter cuidado com relação a utilização da aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública, sempre tendo em mente as particularidade da gestão pública, ainda conforme o autor, o Gestor de Pessoas na esfera pública pode se valer das teorias motivacionais para melhorar o seu ambiente de trabalho e estimular as pessoas a trabalharem melhor, resguardando o aspecto intrínseco da motivação e os fatores condicionantes do ambiente de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A lógica deste estudo descritivo foi dedutiva, com enfoque de pesquisa quantitativa. No que se refere a estratégia de pesquisa, utilizou-se o levantamento de campo foi realizado com os servidores lotados na Secretaria de Estado da Saúde de Roraima, *site*: [www.saude.rr.gov.br](http://www.saude.rr.gov.br).

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados questionário estruturado composto de 3 seções, onde a seção 1 contém o total de 8 perguntas fechadas, com alternativas fixas de caráter sócio demográfico, elaborado por Reis Neto (2004), para identificar o perfil dos entrevistados, onde o servidor marcava a alternativa correspondente às suas características; a seção 2 elaborado por Zille (S/D), composta por 14 afirmativas fixas com o objetivo de diagnóstico da motivação humana no trabalho (Frederick Herzberg), o instrumento de pesquisa aplicado nessa seção foi de escala *Likert* com cinco alternativas: 1 – Desmotiva muito, 2 – Desmotiva, 3 – Nem motiva nem desmotiva (neutro), 4 – Motiva e 5 – Motiva muito, e que exigia que o servidor marcasse a escala de acordo com o que sentia acerca da

afirmativa; seção 3, contém questionário traduzido e adaptado pelo Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – UFMG, composto por 14 afirmativas sobre satisfação e insatisfação com aspectos de seu trabalho, também utilizava a escala *Likert* composta por 7 alternativas: 1 – Fortemente insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Levemente insatisfeito, 4 – Neutro, 5 – Levemente satisfeito, 6 – Satisfeito, e 7 – Fortemente Satisfeito, onde mais uma vez o servidor marcava a alternativa acerca do que sentia com relação àquela afirmação.

O questionário foi aplicado aos funcionários lotados nos diferentes níveis organizacionais e diferentes vínculos funcionais, ocupantes de cargos de nível fundamental, médio e superior. Na coleta de dados, sua amostragem foi de casos selecionados aleatoriamente.

#### 4 RESULTADOS

Com relação ao nível de motivação dos servidores da SESAU/RR, 49% dos pesquisados encontram-se motivados com o trabalho, 37% estão neutros, nem motivados nem desmotivados, 10% estão desmotivados e apenas 4% estão muito motivados para o trabalho.

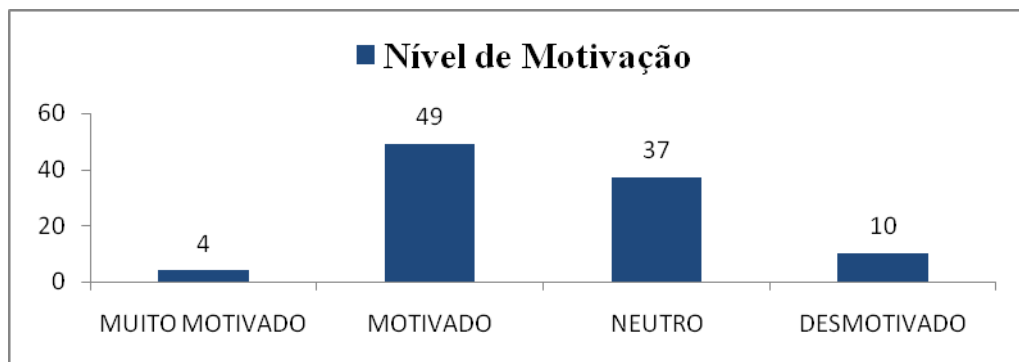


Gráfico 1: Nível de Motivação

Analisando-se individualmente os principais fatores que contribuem para a motivação e desmotivação no trabalho, identifica-se que com relação ao fator relacionado com as políticas e administração da organização, para 31% dos pesquisados este fator nem motiva nem desmotiva, para 30% dos respondentes este fator desmotiva, para 26% desmotiva muito, para 13% motiva e para nenhum dos pesquisados este fator motiva muito.

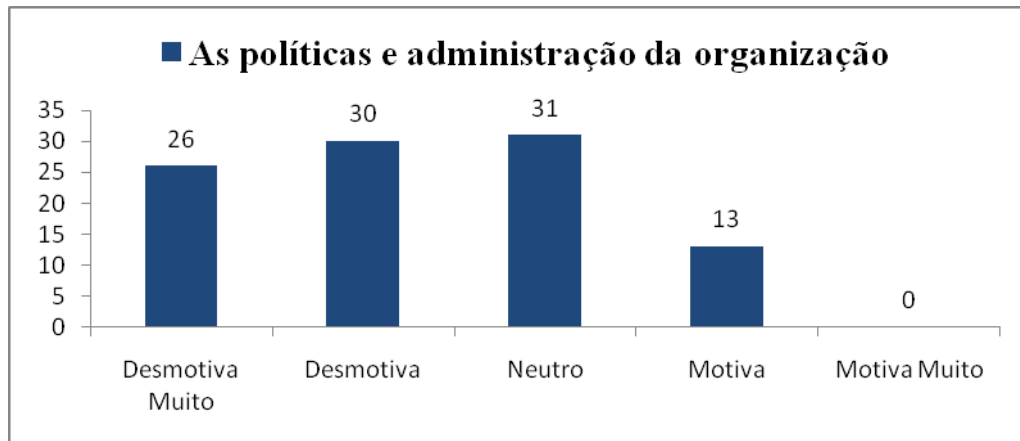


Gráfico 2: As políticas e administração da organização

Com relação as condições de trabalho (ambiente, equipamentos, entre outras), para 31% dos pesquisados desmotivada muito, para 29% desmotivada, para 17% nem motiva, nem desmotivada, para 14% motiva e apenas para 9% motiva muito.

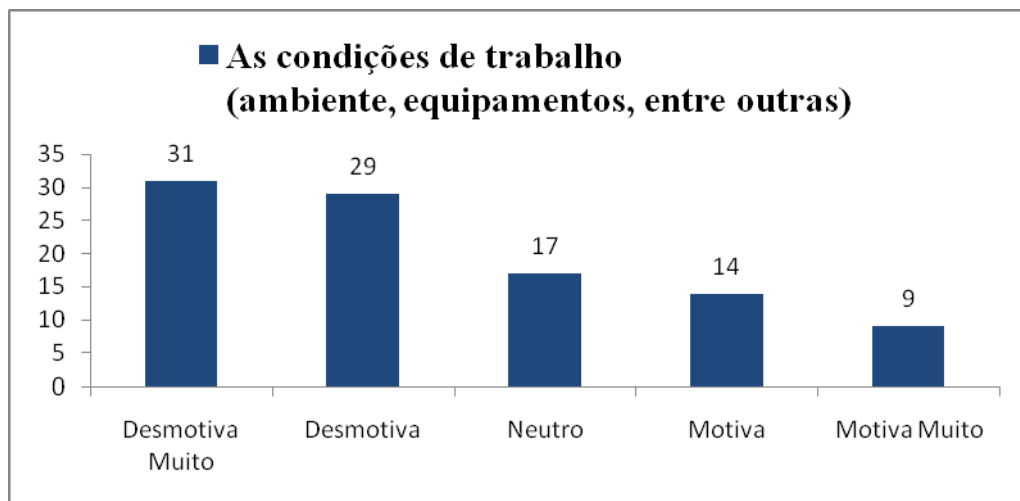


Gráfico 3: As condições de trabalho (ambiente, equipamentos, entre outras)

Nos dois gráficos acima, os fatores higiênicos analisados pouco contribuem para a motivação dos servidores, indo de encontro com a Teoria dos Dois Fatores, segunda a qual os fatores higiênicos não contribuem para a satisfação e motivação, pelo contrario, conforme a Teoria de Herzberg esses fatores quando não satisfeitos contribuem para insatisfação no trabalho. Para Herzberg quando os trabalhadores estão insatisfeitos estão preocupados com o ambiente em que trabalham.

Com relação ao trabalho em si (conteúdo, desafios e importância), 51% responderam que este fator os motivam, 25% neutro, para 13% este fator motiva muito, para 6% desmotiva e apenas para 5% desmotiva muito.

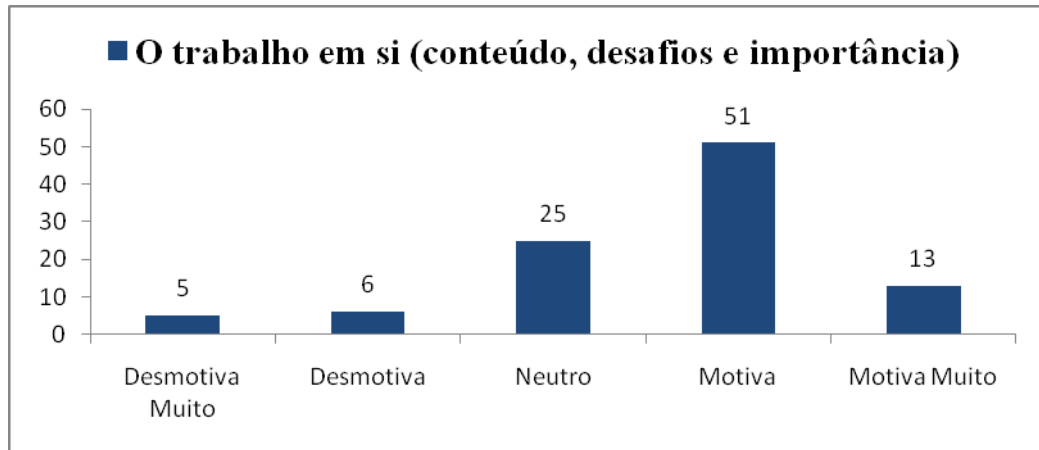


Gráfico 4: O trabalho em si (conteúdo, desafios e importância)

Com relação ao fator realização que meu trabalho me proporciona, 39% responderam que motiva, 32% neutro, 13% motiva muito, 9% desmotiva muito, e apenas 7% desmotiva.

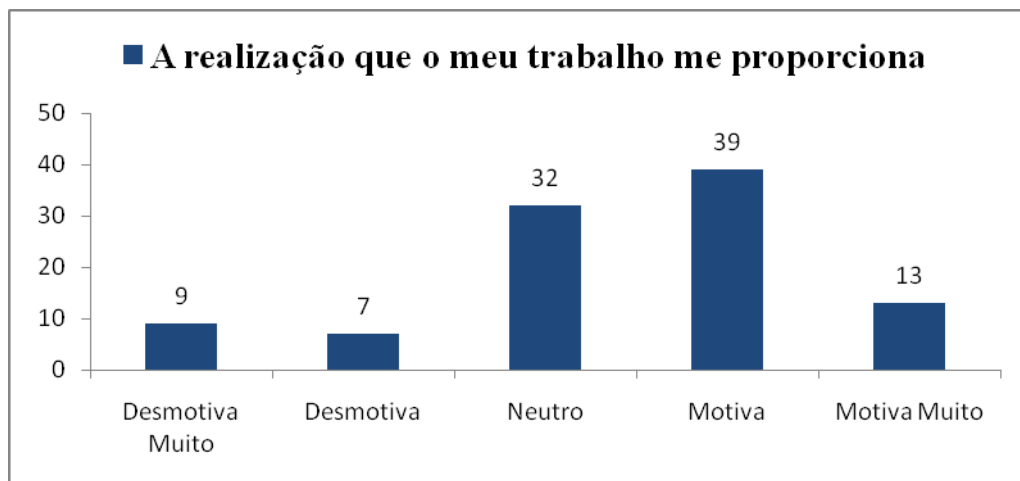


Gráfico 5: A realização que o meu trabalho me proporciona

Os fatores acima analisados pertencem aos fatores motivacionais e conforme o gráfico verifica-se que são fatores que mais contribuem para a satisfação e motivação dos pesquisados conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, segunda a qual quando os trabalhadores se sentiam satisfeitos e motivados no trabalho, estavam se referindo ao trabalho em si.

Com relação ao grau de satisfação e insatisfação dos servidores com os fatores organizacionais, temos que 30% dos pesquisados encontram-se satisfeitos, 17% estão neutro, nem satisfeito e nem insatisfeitos, 14% encontram-se levemente satisfeitos, 13% insatisfeitos, 10% fortemente insatisfeitos, 9% levemente satisfeitos e apenas 8% estão fortemente satisfeitos.

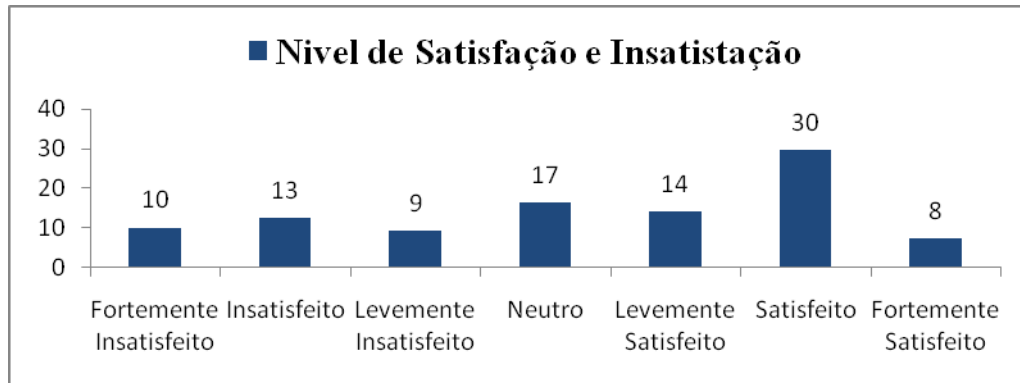


Gráfico 6: Nível de Satisfação e Insatisfação

Analisando separadamente cada um dos fatores organizacionais que influenciam na satisfação dos servidores, com relação a satisfação com o salário e benefícios que recebem identifica-se que 27% dos entrevistados encontram-se insatisfeitos, 26% fortemente insatisfeitos, 16% satisfeitos, 15% levemente insatisfeitos, 10% levemente satisfeitos, 5% neutro e apenas 1% fortemente satisfeito.

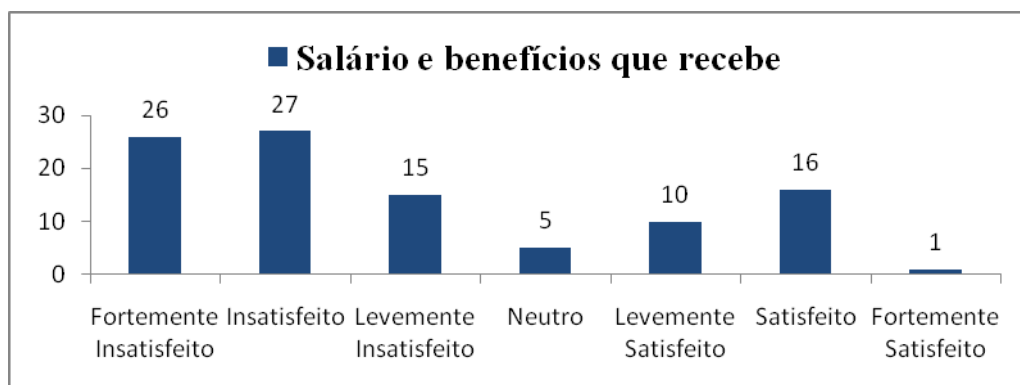


Gráfico 7: Salário e benefícios que recebo

O gráfico retrata o fator higiênico que apresenta o maior percentual de insatisfação. Servindo para confirmar a Teoria dos Dois Fatores que segundo Herzberg quando as pessoas estavam insatisfeitas estavam se referindo aos fatores extrínsecos ao trabalho, como salário,

instalações etc. Segundo Herzberg os fatores higiênicos contribuem pouco para a satisfação no trabalho.

Com relação a possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional, 27% dos pesquisados estão insatisfeitos, 19% fortemente insatisfeitos, 16% satisfeitos, 14% neutros, 12% levemente satisfeitos, 11% levemente insatisfeitos e apenas 1% satisfeito.

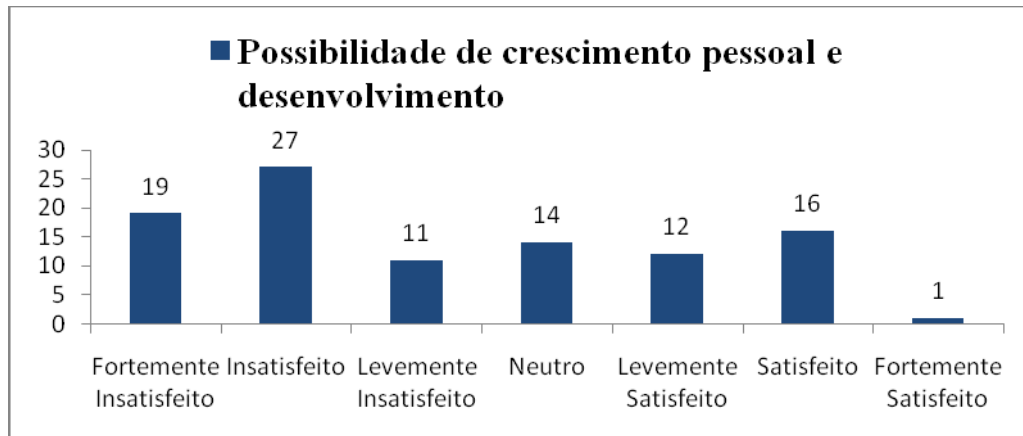


Gráfico 8: Possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento

Com o fator higiênico relacionamento interpessoal, 53% dos pesquisados estão satisfeitos, 15% levemente satisfeitos, 13% fortemente satisfeitos, 12% neutros, 3% fortemente insatisfeitos, 2% satisfeitos e 2% levemente satisfeito.

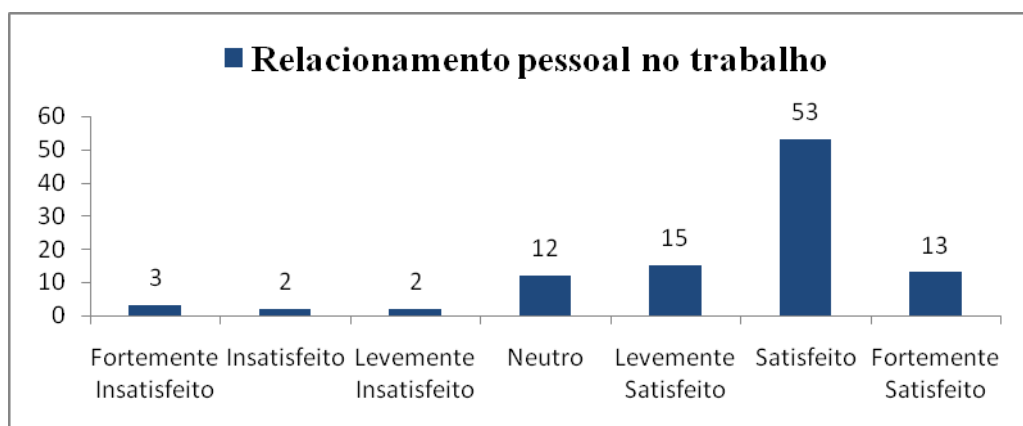


Gráfico 9: Relacionamento pessoal no trabalho

Com relação a sensação de realização que possuem ao executar seu trabalho, 37% estão satisfeitos, 17% levemente satisfeitos, 14% fortemente satisfeitos, 13% levemente insatisfeitos, 10% neutros, 6% insatisfeitos, e apenas 3% fortemente satisfeitos.

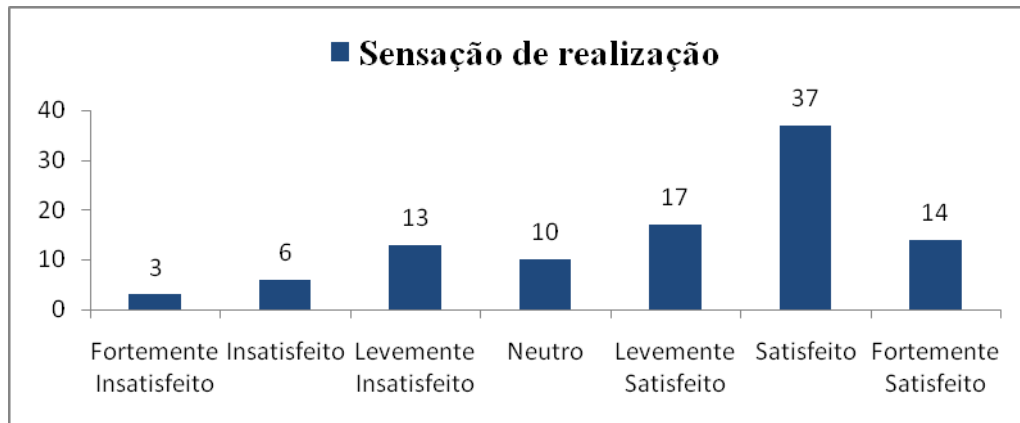


Gráfico 10: Sensação de realização

O gráfico acima contempla um dos fatores motivacionais, onde se identifica um grande número de respondentes satisfeitos, reforçando a Teoria de Herzberg, segundo a qual os fatores motivacionais são responsáveis por gerar satisfação nos trabalhadores. Com a análise deste gráfico conclui-se o capítulo que aborda os resultados e discussões desta pesquisa.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar o nível de motivação e satisfação dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde de Roraima – SESAU/RR. Buscou-se também identificar os principais fatores que contribuem para a motivação no trabalho e os fatores que mais geram satisfação e insatisfação no trabalho. Quanto a análise dos fatores observou-se certa conformidade com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Os resultados obtidos com a pesquisa apontam que dos servidores pesquisados, a maioria encontra-se motivado para o trabalho e uma pequena parcela desmotivado. Os fatores que mais contribuem para a motivação no trabalho são “o trabalho em si (conteúdo, desafios e importância) e a realização que o trabalho proporciona” e dos fatores que mais contribuem para falta de motivação estão “as políticas e administração da organização e as condições de trabalho (ambientes, equipamento, entre outros)”; quanto ao nível de satisfação e insatisfação, a maioria encontra-se satisfeita, dentre os fatores que mais geram satisfação, temos “sensação de realização com o trabalho e relacionamento interpessoal”, dos fatores que mais geram insatisfação destacam-se “salário e benefícios recebidos e possibilidade de crescimento pessoal e desenvolvimento profissional”.



Dessa forma, identifica-se grande parte dos servidores motivados com aspectos relacionados aos fatores higiênicos e motivacionais do trabalho. Em contra partida, identifica-se uma quantidade significativa dos respondentes desmotivados. Sugere-se, uma vez identificado os principais fatores que geram essa desmotivação, que a Organização em questão realize políticas de trabalho voltadas para correção de possíveis falhas organizacionais, buscando a diminuição dessa percentagem de desmotivados, e também evitando que esse número cresça e contribua para a insatisfação dos servidores.

Com relação ao nível de satisfação, verifica-se a existência de grande parte dos servidores satisfeitos. Com a análise dos principais fatores de insatisfação, recomenda-se que a Organização objeto deste estudo possa tomar medidas almejando a redução dessa percentagem de insatisfeitos.

Por fim, destaca-se a importância de novas pesquisas nesta área, com o objetivo de aumentar o conhecimento sobre satisfação e motivação no serviço público.

Como sugestão, recomenda-se a aplicação de uma pesquisa mais ampla, que contemple não apenas os servidores da Secretaria de Estado da Saúde, mas todos os servidores da Saúde de Roraima, lotados em diferentes unidades em todo o Estado, o que poderia auxiliar imensamente a Gestão de Pessoas na área da Saúde Pública, principalmente em virtude dos serviços prestados por esses órgãos à população.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; ROCHA, Henrique Martins. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010**. 15 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 160 p.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à Administração de empresas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982. 175 p.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no Serviço Público: um estudo de caso da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. Porto Alegre, 2004. 107 fs. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. Motivação nos Recursos Humanos no setor público. **REAd**, Ed. 35, vol. 9 n. 5, set-out 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986. 428 p.

MACEDO, I.I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNH, N. M. M. **Aspectos comportamentais de gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 148 p.

MAXIMILIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 404 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009. 839 p.

REIS NETO, Mario Teixeira. **A remuneração como variável na percepção dos empregados e suas conseqüências na motivação e no desempenho**. Belo Horizonte, 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais.

RICHARDSON, Roberto Jarry; Colaboradores. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

VIEIRA, Carolina Belli; VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; OLIVEIRA, Elias Rodrigues de. 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. 18