

## **MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DE UMA SECRETÁRIA DE SAÚDE DA REGIÃO MÉDIO ALTO URUGUAI DO RS<sup>1</sup>**

### *MOTIVATION IN THE PUBLIC SERVICE: AN ANALYSIS OF A HEALTH SECRETARY OF THE MÉDIO ALTO URUGUAI REGION OF RS*

**Josiele Maria Fão<sup>2</sup>, Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>3</sup>, Fabiana Zanardi<sup>4</sup> e Romualdo Kohler<sup>5</sup>**

#### **RESUMO**

O presente estudo buscou compreender os fatores que envolvem a motivação dos servidores no trabalho em serviços de saúde pública municipal, analisando os pontos positivos existentes no ambiente do trabalho, identificando os fatores que motivam os servidores da secretária de saúde a desenvolverem suas tarefas e, por fim, sugerindo formas de motivação no ambiente de trabalho. Dessa forma, o presente estudo buscou responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos servidores públicos em relação às questões de motivação e satisfação no setor de saúde pública? A metodologia adotada caracteriza-se como quantitativa descritiva realizada por meio de um estudo de caso com levantamento de dados via questionário com 113 servidores alocados na Secretaria Municipal de Saúde do município de Frederico Westphalen/RS. A realização deste estudo justificou-se pela importância de recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de seus objetivos. Os resultados apontam que os servidores se encontram com índice de desmotivação elevado, não estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal entre colegas, nem com o ambiente de trabalho, dois fatores que são fundamentais para uma convivência agradável no ambiente de trabalho. Portanto, o estudo conclui que o poder público municipal pode considerar a percepção dos servidores a respeito dos aspectos abordados, buscando criar alternativas para que os mesmos possam desenvolver suas atividades de forma motivada, resultando em eficácia para a população em geral.

**Palavras-chave:** Servidores Públicos, Saúde pública, Motivação.

#### **ABSTRACT**

*The present study sought to understand the factors that involve the motivation of public servants at work in municipal public health services, analyzing the positive points existing in the work environment, identifying the factors that motivate public health employees to develop their tasks and, Finally, suggesting forms of motivation in the workplace. Thus, the present study sought to answer the following question: What is the perception of public servants in relation to questions of motivation and satisfaction in the public health sector? The methodology adopted is characterized as a descriptive quantitative carried out through a case study with data collection via a questionnaire with 113 servers allocated at the Municipal Health Secretariat of the municipality of Frederico Westphalen / RS. The realization of this study was justified by the importance of*

<sup>1</sup> Estudo realizado no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional PPGDR - UNIJUÍ. E-mail: josielefao@gmail.com

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. E-mail: felipezaluski@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

<sup>4</sup> Mestra em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. E-mail: fab.zan@hotmail.com

<sup>5</sup> Doutor em Administração pela Universidade Nacional de Misiones - UNAM. Professor Titular do PPGDR/UNIJUÍ. E-mail: romualdo@unijui.edu.br

*human resources in an organization for the effectiveness of the achievement of its objectives. The results show that the employees have a high level of lack of motivation, are not satisfied with the interpersonal relationship between colleagues, nor with the work environment, two factors that are fundamental for a pleasant coexistence in the work environment. Therefore, the study concludes that the government must consider the perception of the public servants regarding the aspects addressed, seeking to create alternatives so that they can develop their activities in a motivated way, resulting in effectiveness for the general population.*

**Keywords:** *Public Servants, Public Health, Motivation.*

## INTRODUÇÃO

Quando se aborda a divisão de responsabilidades dos poderes Federal, Estadual e Municipal a respeito das políticas de saúde, pode-se afirmar que cada um tem as suas funções na atuação (algumas são exclusivas e outras compartilhadas). Essa divisão é essencial para o funcionamento do sistema de saúde nos municípios, mesmo a gestão sendo conjunta das três esferas. No entanto, é correto afirmar, que conforme a geração do Sistema Único de Saúde - SUS, criado a partir da Constituição de 1988, garantindo o acesso à saúde a todos os cidadãos brasileiros, as prefeituras passaram a ser o órgão responsável por um vasto conjunto de atividades na área da saúde tal como a atenção básica (PAIM, 2009).

Nos municípios, as equipes que realizam a gestão dos serviços de saúde da administração pública são os responsáveis pelas ações e serviços de saúde dos munícipes. Parte do poder público municipal a criação de políticas públicas locais e a aplicação de políticas nacionais e estaduais. Desse modo, planejar ações no SUS em domínio local depende de recursos próprios do município, exigência em lei que no mínimo de 15% de sua receita seja aplicada na saúde, o restante dos recursos são repassados pela União e pelo estado.

É garantido constitucionalmente o acesso universal aos serviços de saúde, no entanto, esse acesso é considerado também um desafio tendo em vista que é compartilhada por cada um dos entes federativos, e muitas vezes essa divisão acaba sendo mais pesada para algum ente (LUI; SCHABBACH; NORA, 2019). No Brasil, o direito à saúde surgiu junto com a descentralização de políticas públicas, desse modo, inúmeros percalços foram somados e essa necessidade, a excessiva fragmentação do país em municípios autônomos, sendo 68% deles com menos de 20 mil habitantes (IBGE, 2015), dificultou ainda mais o acesso à saúde, tendo em vista as estruturas demasiadamente limitadas. Conforme Arretche (2012) deve-se levar em conta pelo que se aponta na literatura, que a maioria desses municípios possui uma precariedade técnica, financeira e administrativa, essas limitações geram uma capacidade restrita de atendimento a totalidade de demandas de saúde da população, principalmente aos serviços de média e alta complexidade.

Essas políticas públicas e ações são implementadas por servidores concursados ou comissionados, que tem por função atuar nos serviços de saúde que são de responsabilidade do município. Torres *et al.* (2008), afirmam que os processos de implementação de políticas públicas e as escolhas

dos profissionais que as executam localmente podem contribuir para a diferenciação territorial da oferta das políticas sociais, criando, reforçando ou combatendo processos de desigualdade.

Conforme ressaltam Giansesi e Corrêa (1996), o setor de serviços ganhou representatividade crescente na economia de muitos países e sugere cada vez mais, um aumento da profissionalização na administração dos serviços realizados pelas empresas e, também, pelo setor público. Diante disso, podem ser observados os avanços nos procedimentos que a administração moderna propõe e utiliza para garantir melhores desempenhos, na lucratividade quanto privado e na satisfação dos usuários quanto pública.

Neste contexto, salienta-se que o processo produtivo apresenta fatores que o constituem, entre eles, os seres humanos, pois é inegável que esse elemento assume cada vez mais relevância nas organizações privadas e públicas, pois são os responsáveis por aumentar ou diminuir produtividade e qualidade de produtos e serviços. Mesmo as instituições públicas divergindo da natureza e finalidade das organizações privadas, ambas necessitam dos recursos humanos para o desempenho de suas funções, desse modo, compreender os fatores que impactam a motivação e satisfação dos trabalhadores é essencial para que o desempenho a instituição ou empresa seja satisfatório. Compreender a relação entre trabalhador e organização vem tornando-se essencial para diminuir os conflitos provocados e aumentar qualidade de produtos e serviços.

Desse modo, a realização deste estudo justificou-se pela importância dos recursos humanos em uma organização para eficácia da realização de seus objetivos. Tendo em vista que nos município a razão de ser é o cidadão, o servidor público, além de cidadão representa a ligação entre o governo e a sociedade, desse modo, quando o servidor está satisfeito e motivado, as diretrizes de gestão estão propensas a ser alcançadas de maneira eficaz, melhorando rotinas e qualificando a prestação de serviços à comunidade. Considerando que a administração pública vem evoluindo na busca da satisfação dos usuários dos serviços públicos, e estes estão cada vez mais cientes de seus direitos, é fundamental que os servidores que dão sustentação à administração pública estejam comprometidos e motivados.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **MOTIVAÇÃO**

A motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, a ir em busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos. Influenciar na motivação das pessoas não é tarefa simples, pois pode tratar-se de elementos que estejam interligados com quesitos intangíveis como sua auto realização.

O lugar de trabalho representa uma parte muito significativa na vida das pessoas, pois nele elas passam a maior parte do seu tempo. Por isso é importante não só procurar prevenir a ocorrência de doenças decorrentes do trabalho como também procurar promover o bem-estar das pessoas neste

ambiente. Atualmente os próprios empregadores manifestam interesse crescente no bem-estar no trabalho, já que se confirmou que afeta positivamente o desempenho no trabalho. O bem-estar no trabalho pode ter efeitos que ultrapassam os limites da organização, afetando a própria família ou comunidade onde vivem. Muitos dos empregados resultam do seu trabalho os propósitos deles mais importantes a conquistar na vida, e mesmo a própria identidade. Nele dedicam muito do seu tempo e por todos estes motivos se compreende a razão de muitos estudos sugerirem forte ligação entre satisfação no trabalho e satisfação com a vida (CASADO, 2002).

Maximiano (2004) expõem que antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, e punição, desta maneira a punição era uma forma de motivar os colaboradores em um ambiente organizacional e o medo alojava-se no ambiente de trabalho. Estas punições não eram realizadas somente de forma psicológica, apresentavam-se também sob forma de restrições financeiras e algumas vezes chegavam ao extremo se tornarem lesões físicas. Com o surgimento da industrialização, veio também a produtividade em larga escala, e o foco na produtividade exigia um a melhora nos procedimentos e novas maneiras de uniformizar as atividades. Em compensação no Taylorismo, a prática de racionalizar a produção, de primar pelo aumento da produtividade do trabalho, de economizar tempo, aperfeiçoou a divisão social do trabalho inserida pelo sistema de fábrica, afirmando o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante, e espalhando a ideia que para se motivar o trabalhador é necessário que se utilize o dinheiro, como forma de acompanhar a motivação na produtividade.

Atualmente, o processo motivacional surge a partir de outro formato, Vergara (2009) afirma que a motivação não é algo acabado e sim um processo que evolui a cada fase da vida. Diante disso, a motivação é uma espécie de gatilho propulsor na direção de um objetivo e acompanha as pessoas permanentemente. Esse quesito salienta a dificuldade de conseguir motivar outra pessoa, sendo que o que pode ser feito é estímulos e incentivos que a façam buscar o objetivo comum a organização. Outro elemento que deve ser considerado, segundo Vergara (2009), é o aspecto de que a motivação se distingue de um indivíduo para outro. Quesitos que impulsionam uma ser, pode não ter o mesmo efeito sobre outro.

Conforme afirmam Batista e Santos (2015) a área de gestão de pessoas é vista como estratégica na busca pela motivação dos colaboradores, pois a partir dela podem-se analisar fatores relevantes como liderança, qualidade de vida, tecnologia, comunicação, carreira, cultura, entre outros. Quesitos esses que auxiliam nas condições para que as pessoas permaneçam desempenhando com eficiência suas tarefas.

As organizações, na maioria das vezes, buscam manter seus trabalhadores estimulados, no entanto, muitos colaboradores não apresentam motivação em suas funções. Diante disso, o trabalho resume-se apenas a um meio de conquistar recursos que possibilitem a geração de felicidade fora do ambiente laboral. É um constante desafio descobrir o que pode ser feito pela empresa para que o trabalhador sintase motivado a permanecer eficiente em suas tarefas, já que cada indivíduo traz consigo suas próprias motivações (BATISTA; SANTOS, 2015).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa classifica-se como quantitativa e define-se como estudo de caso e pesquisa descritiva (FONSECA, 2002). A coleta de dados primários utilizou-se de um questionário do tipo escala *Likert* e com perguntas de múltipla escolha, já a coleta de dados secundários utilizou-se da pesquisa bibliográfica, pois conforme cita Fonseca (2002), é elaborada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *web sites*. O caso para estudo foi escolhido pela acessibilidade, assim o estudo foi realizado em uma das Secretarias da Prefeitura Municipal de Frederico Westphalen, localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

O total de servidores alocados na Secretaria Municipal de Saúde, segundo informações do sistema gerencial consultado por servidora do Setor de Recursos Humanos, no momento da pesquisa foram de 147 servidores. No entanto, foram aplicados 113 questionários aos servidores concursados de diferentes unidades de saúde da rede municipal, alguns deles se reservaram ao direito de não responder o questionário, outros estavam em gozo de férias e outros de licença médica.

O questionário aplicado foi baseado nas teorias seminais de Herzberg (1968), Maslow (1943) e McGregor (1960), tendo 7 dimensões de análise com um total de 20 perguntas. Foi utilizado ainda o método de observação, já que foram realizadas visitas a locais para levantamento de informações. A apresentação e análise dos dados foi realizada por meio de uma análise descritiva de frequência.

## **RESULTADOS**

Primeiramente buscou elucidar o perfil dos entrevistados. Deste modo, observou-se que 63,7% são do sexo feminino e 36,3% do sexo masculino, a faixa etária predominante varia, com maior significação na faixa de 18 a 28 anos que confere 32,7% e dos 29 a 38 anos que reflete 39,8%, em menores números estão as faixas de 39 a 49 que apresentam 16,8%, dos 50 a 59 anos que representam 8,9% e 60 anos ou mais 1,8%.

A base salarial ficou com pontuação mais significativa em duas faixas, até dois salários mínimos que representa 39,8% e de 3 a 5 salários mínimos que representa 48,7% dos entrevistados. Relativo ao estado civil dos entrevistados, 37,2% responderam ser solteiros e 34,5 % afirmaram serem casados, os viúvos somam 5,3%, os divorciados 7,9% e outras opções 15%.

## **QUESTÕES RELACIONADAS A COMPENSAÇÃO FINANCEIRA**

A análise da motivação em relação à compensação financeira compreendeu duas perguntas. A Tabela 1 apresenta os percentuais em relação ao grau de motivação.

**Tabela 1** - Compensação financeira.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Remuneração justa em relação às demais secretarias	3,6%	16,8%	51,3%	28,3%	0%
Remuneração suficiente para as necessidades pessoais	7,1%	23,8%	43,4%	25,7%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se destacar que se somar o percentual da opção regular (51,3%) e o percentual da opção ruim, 28,3%, tem-se um percentual muito alto de servidores que demonstram pouca motivação quando se trata do julgamento de sua remuneração. Pode-se relacionar esse fato com o que indica a teoria de Herzberg (1968), onde o salário é uma maneira de incentivo que comumente interfere na motivação dos funcionários.

O ser humano precisa atender a algumas necessidades básicas a partir da remuneração que recebe pelo seu trabalho, na segunda pergunta mais uma vez a opção regular, 43,4%, e a opção ruim, 25,7%, são os percentuais mais destacados, afirmando que se não satisfeitos os fatores básicos, o indivíduo tem sua motivação reduzida.

## QUESTÕES RELACIONADAS A CONDIÇÕES DE TRABALHO

Analisa-se às condições do ambiente de trabalho, jornada e equipamentos. A Tabela 2 apresenta os resultados em relação ao grau de motivação.

**Tabela 2** - Condições de trabalho.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Ambiente adequado para realização das tarefas	0%	4,4%	30,1%	53,1%	12,4%
Jornada de trabalho suficiente para realização das tarefas	0%	3,5%	16,8%	51,3%	28,4%
Equipamentos adequados para realização das tarefas	0,9%	6,2%	33,6%	47,8%	11,5%

Fonte: Elaborado pelos autores.

A questão relacionada ao ambiente adequado para realização de tarefas apresentou índices bem altos de insatisfação, somando as opções ruim e muito ruim resultam em 65,5% do índice de entrevistados. Maslow (1943) discute sobre a necessidade de segurança, onde incluem segurança física, saúde e bem-estar, necessidades importantes dentro do desenvolvimento motivacional do ser humano. As teorias administrativas já trazem em seus estudos, várias afirmativas de como são importantes e necessárias as condições de trabalho ser favoráveis para o desempenho das funções do empregado. Não há como manter um trabalhador motivado se ele não tem as condições de ambiente e ferramentas mínimas para conseguir ser eficiente em seu desempenho.

O quesito jornada de trabalho também não é satisfatório segundo as respostas dos entrevistados, onde o somatório de ruim e muito ruim somam 68,2%, evidenciando que essa porcentagem de entrevistados não acha que a jornada de trabalho seja suficiente para o desempenho das funções, deixando subentendido que as tarefas sejam em demasia para a carga horário ou mesmo que a disposição das tarefas não seja adequada com a carga horário, causando sobrecarga e uma jornada cansativa.

## QUESTÕES RELACIONADAS A USO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE

As questões direcionadas sobre o uso e desenvolvimento das capacidades de cada indivíduo estão relacionadas com as necessidades sociais apontadas Maslow (1943) e até mesmo em parte com a de autoestima. A Tabela 3 apresenta os resultados percentuais do grau de motivação de cada questão.

**Tabela 3** - Desenvolvimento da capacidade.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
O trabalho possibilita o exercício de diferentes habilidades	0%	6,2%	19,5%	64,6%	9,7%
Autonomia para planejar e cumprir as tarefas	0%	8,8%	33,7%	47,8%	9,7%
Conhecimento do processo de trabalho realizado pela Secretaria	0,9%	8,8%	40,8%	39,8%	9,7%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No item que pondera se o trabalho possibilita o exercício de diferentes habilidades, identificam-se uma porcentagem alta no índice do Regular e Ruim, o que demonstra que os indivíduos não estão conseguindo exercitar suas habilidades conforme gostariam, além ainda de muitos deles não ter autonomia nas tarefas que desempenha e talvez ainda o desconhecimento dos processos de qual faz parte tenha um grande peso nesse resultado.

Na questão que trata da autonomia para planejar e cumprir as tarefas, verifica-se que a insegurança dos servidores entrevistados. Pois, somando a opção ruim e muito ruim tem-se o resultado de 57,5%, mostrando que incomoda muito o fato de não poderem opinar e tomar as decisões a respeito das tarefas que tem que cumprir dentro do desempenho de suas funções.

Não sabendo o porquê da tarefa a ser desempenha, dificulta o envolvimento do funcionário no processo como um todo. Neste contexto, 49,5% responderam a opção ruim ou muito ruim.

## QUESTÕES RELACIONADAS A OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA

Analisa-se as perguntas sobre as oportunidades de crescimento e segurança dentro do emprego atual, trazendo novamente à tona necessidades como a autoestima.

**Tabela 4** - Oportunidade de crescimento e segurança.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Preocupação por parte da Prefeitura em relação à formação profissional	8,8%	12,5%	27,4%	44,2%	7,1%
Oportunidade de promoção na carreira	8,8%	10,6%	38,1%	34,5%	8%
Segurança em relação à permanência no trabalho	5,3%	10,6%	22,1%	49,6%	12,4%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a preocupação do empregador referente a formação profissional dos servidores, mais de 71% afirmam ser regular ou ruim, ou seja, na opinião deles, para a Prefeitura, não há grande preocupação com sua formação continuada ou atualizações na área em que atua, isso os limita no quesito de querer se atualizar pois esse pensamento não os incentiva a buscar modernização de conhecimentos e técnicas para que suas tarefas sejam desempenhadas de forma mais eficiente.

Na questão sobre as oportunidades de promoção na carreira, os entrevistados afirmam um percentual de mais de 72% entre regular e ruim, que não existe esperança em promoções ou crescimentos em suas carreiras dentro da Secretaria onde estão alocados, outro fator que não estimula a busca e atualização profissional.

Na questão sobre a segurança em relação à permanência no trabalho, um percentual de 62% respondeu negativamente, o que chama a atenção é o fato de que mesmo sendo concursados, muitos ainda não se sentem seguros quanto a permanência em seu trabalho, fator esse que motiva ainda mais a insatisfação de quem trabalha nessa área da organização. A insegurança no trabalho é um fator que faz com que o servidor se sinta incomodado, vivendo de forma duvidosa, sem poder planejar sua vida pessoal e profissional.

## QUESTÕES RELACIONADAS À INDIVIDUALIDADE

As análises a seguir referem a individualidade dos entrevistados. A Tabela 5 apresenta os resultados percentuais do grau de motivação.

**Tabela 5** - Individualidade.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Expressão de ponto de vista aos Superiores sem medo de represálias	0,9%	8%	37,1%	41,6%	12,4%
Normas e rotinas da Secretaria e a influência no desenvolvimento de trabalho	0%	4,4%	41,6%	47,8%	6,2%
Cumprimento e normas existentes na Organização	0%	3,5%	45,1%	43,4%	8%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No presente estudo, fica evidente a falta de motivação dos servidores de expressarem seus pontos de vista aos superiores diretos, entre as opções regular, ruim e muito ruim ultrapassam 91%. Quando o servidor deixa de expressar sua opinião, inclusive para a resolução de um problema coti-



diano, esses tendem a crescer, tomando dimensões maiores e vindo a atingir a eficiência do funcionamento do setor como um todo.

Na questão sobre as normas e rotinas da Secretaria e a influência no desenvolvimento do trabalho, os servidores demonstram que as rotinas e as normas da Secretaria e a influência no desenvolvimento de trabalho não são positivas, o percentual de ruim e muito ruim tem o somatório de 54%, o regular 41,6%, o que comprova a falta de interação entre normas e a realização das tarefas.

Em relação às normas e rotinas de trabalho não estão funcionando como o planejamento da Secretaria consta, as normas segundo um índice de mais de 96% entre regular, ruim e muito ruim demonstram que não estão sendo cumpridas, o que demonstra uma cultura organizacional de indisciplina, onde os servidores desempenham suas tarefas da maneira que acham mais justa, fugindo da padronização, cada um age conforme sua opinião pessoal. Quando isso acontece dentro de uma organização, o resultado pode ser o mau uso do tempo, a demora no atendimento e o uso inadequado do próprio material disponível para o desenvolvimento das tarefas.

## QUESTÕES RELACIONADAS AO TRABALHO E ESPAÇO

Nesse item, foram realizados questionamentos que se referem ao trabalho e o espaço, como o servidor enxerga a sua carga horária e se tempo para realizar as demais tarefas de sua vida. A Tabela 6 apresenta estes resultados.

**Tabela 6** - Trabalho e espaço.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Horário de trabalho e a interferência na vida pessoal	0,9%	4,4%	24,8%	56,6%	13,3%
Jornada de trabalho e participação ativa na comunidade	0%	6,2%	23%	54%	16,8%
Convocação para horas extras	0,9%	1,8%	46%	44,2%	7,1%
Jornada de trabalho e dedicação e lazer	0,9%	4,4%	23,9%	52,2%	18,6%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Salienta-se que mais de 69% consideram o horário e o tempo pra vida pessoal ruim e muito ruim, no entanto, a carga horária exigida na Secretaria é igual as outras, mas como o trabalho é mais intenso pelo atendimento ao público, isso esgota mais os servidores alocados nessa Secretaria.

Mais de 70% opinam que o trabalho e o tempo que tem para participar de sua comunidade é ruim e muito ruim, no entanto, mais uma vez salienta-se que a carga horária desses servidores não é diferente da de outras secretarias, sendo que a insatisfação desses é estendida como justificativa a outros campos de suas vidas.

Quanto às horas extras, a insatisfação quanto a convocação para horas extras não é tão contundente quanto a outros fatores questionados, mas como é de conhecimento amplo, a área da

saúde é a mais requisitada para serviços fora do horário pois estão sempre propensos ao trabalho preventivo em eventos e episódios que exijam a presença dos mesmos.

Mais de 70% acreditam que a jornada de trabalho e o tempo para o lazer é ruim e muito ruim, no entanto, o somatório das opções muito bom, bom e regular do questionamento sobre solicitação de horas extras tem por resultado 48,7%, o que comprova que grande parcela dos servidores está satisfeito pois provavelmente não é convocado para trabalhar além de sua jornada normal.

## QUESTÕES RELACIONADAS À RELEVÂNCIA DO TRABALHO NA VIDA

Esse último bloco de perguntas refere-se à imagem e relevância do trabalho e o papel que a comunidade vê no desempenho dele para a sociedade. A Tabela 7 apresenta os resultados dos percentuais em relação ao grau de motivação.

**Tabela 7** - Relevância do trabalho na vida.

Questão	Muito Bom	Bom	Regular	Ruim	Muito Ruim
Imagem positiva da Secretaria diante da comunidade	0%	3,6%	21,2%	56,6%	18,6%
Orgulho em fazer parte da Secretaria	0%	0%	15%	53,1%	31,9%
Imagem do local positiva diante dos amigos	0%	0,9%	17,6%	58,4%	23%

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere a imagem perante a comunidade as opções ruim e muito ruim totalizam 75,2%. Esses altos índices de negatividade transparecem muito do que os servidores sentem com relação sua motivação num âmbito geral, verificando todas as questões e o alto nível de respostas negativas.

O orgulho em fazer parte da Secretaria soma ruim e muito ruim 85%, demonstrando que os servidores entrevistados não estão satisfeitos com o local que trabalham, sem demonstrar o mínimo envolvimento e carinho pelas funções que desempenham e seu resultado social. A imagem que os amigos têm da Secretaria somam entre ruim e muito ruim 81,4%. Quando um indivíduo não está contente com seu ambiente de trabalho, a imagem que tem de sua instituição é um reflexo disso.

## CONCLUSÕES

O presente estudo buscou compreender os fatores que envolvem a motivação dos servidores no trabalho em serviços de saúde pública municipal e analisar os pontos positivos e negativos existentes no ambiente do trabalho. Os resultados apontam que há elevados níveis de desmotivação e insatisfação nas dimensões de compensação financeira, condições de trabalho, uso e desenvolvimento da capacidade, oportunidade de crescimento e segurança, individualidade, trabalho e espaço e relevância do trabalho na vida.

Em relação a compensação financeira, destacou-se que a maior parcela dos respondentes optou por responder a opção regular, o que demonstra uma posição neutra nestas análises. Contudo, ainda assim os maiores percentuais se destacaram nas opções ruim e muito ruim em relação a remuneração justa e a remuneração suficiente para suas necessidades pessoais.

Analisando a motivação em relação as condições de trabalho, percebe-se que a maior parte das respostas se referiu as opções ruim e muito ruim. Deste modo, os servidores encontram-se desmotivados em relação ao ambiente, a jornada insuficiente e equipamentos adequados para realização de suas tarefas. O mesmo é elucidado nas análises do desenvolvimento da capacidade, onde as maiores respostas permaneceram nas opções regular e ruim. Verifica-se que o trabalho pode não estar possibilitando o exercício de diferentes habilidades dos servidores, bem como autonomia para planejar e cumprir suas tarefas e o conhecimento dos processos de trabalho gerais do seu ambiente de trabalho.

Nas análises das oportunidades de crescimento e segurança, percebeu-se que ainda há pouca preocupação em relação a formação profissional dos servidores por parte da prefeitura. A insatisfação e desmotivação também é elucidada nas oportunidades de crescimento e segurança em relação à permanência no trabalho. Ficou evidente a falta de motivação dos servidores de expressarem seus pontos de vista aos superiores diretos. Os servidores demonstram que as rotinas e as normas da Secretaria e a influência no desenvolvimento de trabalho bem como o seu cumprimento não são positivas, o percentual de ruim e muito ruim tem o maior somatório.

Salienta-se que mais da metade dos servidores acreditam que a jornada de trabalho e o tempo para o lazer é ruim e muito ruim. No entanto, o somatório das opções muito bom, bom e regular do questionamento sobre solicitação de horas extras tem por bons resultados o que comprova que grande parcela dos servidores está satisfeito. No que se referiu as análises da imagem perante a comunidade, o orgulho em fazer parte da Secretaria e a imagem do local ser positiva para amigos, mostrou que os altos índices de negatividade nesta dimensão transpareceram muito do que os servidores sentem com relação sua motivação num âmbito geral.

De modo geral, este estudo contribui com a possibilidade de analisar os achados empíricos relacionados a motivação dos servidores da secretaria considerada. Os resultados podem ser ponderados e geridos pela prefeitura como uma contribuição para uma adaptação na gestão de pessoas que considere os aspectos motivadores em relação ao trabalho, dando ênfase aos aspectos motivadores e reforçando a adaptação dos aspectos negativos. Ainda, sugere-se a comparação destes resultados com outras pesquisas nas demais secretarias do município e região, como também a adoção de outras vertentes teóricas relacionadas a motivação e a satisfação no trabalho.

**REFERÊNCIAS**

ARRETCHE M. **Democracia, Federalismo e Centralização no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz /FGV; 2012.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4.ed.,11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CASADO, T. **O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento**. In: FLEURY, M.T. L. [atal]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

FONSECA, J. J. S. da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, L. H. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996

HERZBERG, F. I. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

IBGE/MUNIC. **Perfil dos Municípios Brasileiros**. 2015.

LUI, L., SCHABBACH, L. M, NORA, Carlise Rigon Dalla. Regionalização da saúde e cooperação federativa no Brasil: O papel dos consórcios intermunicipais. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, v. 1, Jun., 2019.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <https://bit.ly/30o7kft>. Acesso em: 12 de nov. de 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, da revolução Urbana a Revolução Digital**. São Paulo: Atlas 2004.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

PAIM, Jairnilson S. **O que é o SUS**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2009.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B (Org.). *Psicologia, organização e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TORRES, H. G.; PAVEZ, T.; GOMES, S. E.; BICHIR, R. M. **Educação na Periferia de São Paulo: ou como pensar as desigualdades educacionais?** In: RIBEIRO, L. C. Q.; KAZTMAN, R. *A cidade contra a escola: segregação urbana e desigualdades educacionais*. Rio de Janeiro: Letracapital, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

