

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
ESTRATÉGICA EM SAÚDE

**Como motivar os trabalhadores para otimizar as práticas
de Gestão de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério
da Saúde no Rio Grande do Sul?**

Lorimar dos Santos Maciel

Professora Orientadora: Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre

2006

COMO MOTIVAR OS TRABALHADORES PARA OTIMIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO NÚCLEO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE NO RIO GRANDE DO SUL?

LORIMAR DOS SANTOS MACIEL

MONOGRAFIA APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE.

Porto Alegre

2006

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a execução desta obra.

Agradeço à dedicação e compreensão da minha orientadora, profa. Elaine Di Diego Antunes, pelo carinho e atenção dispensados aos seus orientandos.

Agradeço ao Felipe, meu querido filho de apenas 3 (três) anos e 7(sete) meses de vida, que ficou várias vezes aos cuidados da minha família ou dos amigos sem entender a minha ausência e a necessidade de eu ir a todas as aulas para concluir o curso.

Ao Gladimir, meu marido, auxiliando-me nas horas em que foi solicitado e assumindo todas as responsabilidades, obrigado por ter me ajudado e apoiado.

A minha família e aos meus amigos, que de certa forma compreenderam a minha ausência nos fins de semana para a execução deste trabalho.

Finalmente quero registrar aos colegas do Serviço de Recursos Humanos, em especial Olga Maria Moraes Gomes que acreditou no meu trabalho em busca de um resultado, propiciando que essa pesquisa fosse feita, o meu agradecimento e conhecimento.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	6
APRESENTAÇÃO	7
1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.1 Contexto Histórico	9
1.2 Atribuições do Ministério da Saúde	12
1.3 Estrutura do Ministério da Saúde	13
1.4 Competências do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde /RS	14
1.5 Estrutura informal do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde /RS	15
1.6 Unidade de Recursos Humanos	15
2 JUSTIFICATIVA	16
3 REVISÃO TEÓRICA	18
3.1 Conceituações e Aspectos Gerais sobre Motivação Humana no Trabalho	18
3.2 Teorias Clássicas sobre Motivação	20
3.2.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow	21
3.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	24
3.2.3 Teoria de McGregor	25
3.3 Teorias Contemporâneas sobre Motivação	27
3.3.1 Teoria ERC de Clayton Alderfer	27
3.3.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland	28
3.3.3 Teoria da Avaliação Cognitiva	28
3.3.4 Teoria de Determinação de Metas	28
3.3.5 Teoria da Equidade	29
3.3.6 Teoria do reforço	29
3.3.7 A Teoria da Instrumentalidade ou Modelo Contingencial de Victor Vroom	30
4 OBJETIVOS	31
4.1 Objetivo Geral	31
4.2 Objetivos Específicos	31
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
5.1 Sujeitos da Pesquisa	33
5.2 Técnica de Coleta de Dados	33
5.3 Técnica de Análise de Dados	33

6 RESULTADOS DA PESQUISA	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	55
ANEXOS	57
<i>Anexo I: Questionário</i>	58
<i>Anexo II: Organograma</i>	61

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fornecer subsídios que possam auxiliar as pessoas que ocupam funções de gestão de pessoas, pertencentes a organização administrativa no processo de motivação de seus funcionários. O método utilizado foi o estudo de caso de caráter exploratório-descritivo realizado no Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul. Elaborou-se esta pesquisa para avaliar a motivação de uma amostra de funcionários deste Ministério, visando conhecer os principais fatores que a favorecem e a desfavorecem, a fim de otimizar as práticas de gestão de recursos humanos. Os sujeitos da pesquisa são trinta servidores do Serviço de Recursos Humanos que atuam nos seguintes setores: Central de Atendimento ao Servidor, Cadastro, Lotação, Disciplina Administrativa, Pagamento, Frequência, Perícia Médica, Tempo de Serviço, Inativos, Equipe de Processos Judiciais, Arquivo, Capacitação, Responsável pelo RH. A coleta de dados foi feita através de questionário autoperenchido individualmente e os dados foram analisados qualitativa e quantitativamente. O primeiro bloco apresentou variáveis dirigidas a identificar o perfil dos respondentes. O segundo bloco tratou de 22 questões (objetivas e descritivas), O terceiro bloco apresentou questões abertas, buscando identificar a opinião espontânea dos respondentes. Observou-se que os respondentes não sabiam distinguir motivação de desempenho. Ao analisar os fatores que afetam negativamente a motivação, constatou-se que, em sua maioria, fatores higiênicos (política salarial defasada), insuficiência de pessoal e motivacionais (pouco estímulo à capacitação do servidor). Dentre os fatores que servem de incentivo à motivação para melhorar o desempenho no trabalho foi constatado bom relacionamento com os colegas e superior (relações sociais), segurança no emprego, estímulo à capacitação/ oportunidades de crescimento e realização pessoal pelo trabalho/satisfação. Quando abordadas as suas principais necessidades que precisam ser supridas para melhorar sua motivação para o trabalho evidenciou-se fatores higiênicos, necessidades sociais, segurança, ego e necessidades de auto-realização. As sugestões para suprir suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho são: realização de concurso público para suprir a falta de pessoal, estrutura física e material adequado, relações com o grupo e, principalmente, melhorar as condições salariais. As práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos que poderiam motivar seu desempenho e dos demais servidores de Recursos Humanos passam pela capacitação, integração com os colegas do setor e de outros setores e que haja uma política salarial atualizada.

Palavra-chave: motivação

APRESENTAÇÃO

Ao se atingir a fase conclusiva para a obtenção do título de pós-graduação em Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde, constata-se que a realização desta monografia é de fundamental importância para a consecução dos objetivos estabelecidos no currículo deste curso. Chega-se a tal conclusão principalmente por se perceber o desafio em que consiste a elaboração de uma monografia coerente e útil, a partir da conciliação dos conhecimentos teórico-práticos obtidos no meio acadêmico com a realização de uma atividade prática junto à determinada organização.

Desta forma, a realização do presente trabalho é feita junto ao Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde do Rio Grande do Sul, pois se entende que o quadro funcional existente na instituição constitui fator preponderante ao seu sucesso. Igualmente, estabelece-se a proposta de analisar os fatores motivacionais encontrados nos servidores deste Núcleo.

Por fim, o estudo aqui proposto está direcionado ao Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde, mais especificamente ao tema motivação. Em primeiro lugar, pelo fato de influenciar diretamente nossas atitudes e comportamentos perante a vida pessoal e profissional. Em segundo lugar, porque as pessoas precisam estar motivadas no seu ambiente de trabalho para atingir seus objetivos propostos.

No primeiro capítulo apresenta-se o problema e o contexto de pesquisa. No segundo aborda-se a e a justificativa do estudo. No terceiro capítulo trata-se da revisão da literatura, mostrando as conceituações e aspectos gerais sobre motivação humana no trabalho, as teorias clássicas e as contemporâneas sobre motivação. No quarto capítulo abordam-se os objetivos, geral e específicos, da pesquisa. No quinto capítulo apresentam-se os Procedimentos Metodológicos e depois o capítulo Resultados da pesquisa. Por fim, abordam as Considerações Finais.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O tema em questão refere-se principalmente sobre como motivar os servidores do Núcleo do Ministério da Saúde, os quais atuam no Serviço de Recursos Humanos no Rio Grande do Sul.

Supõe-se que os funcionários desta área tendem a não ter expectativas em relação ao reconhecimento de seu desempenho. Alguns servidores aparentam não estarem motivados a executar suas atividades com afinco. Ademais, o Serviço de Recursos Humanos não faz parte da estrutura organizacional do Núcleo, o que poderia possibilitar um trabalho dirigido às pessoas que lá trabalham.

Desta forma, investigar a opinião destes funcionários desperta o interesse da autora do presente estudo, sobretudo, a partir do momento em que se observaram as atitudes e ações associadas à desmotivação com que desempenham suas tarefas.

Quais fatores podem motivar os servidores a otimizar as práticas de gestão de Recursos Humanos no Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul? Como estes fatores podem ser gerenciados? Tais fatores podem ser aplicados à realidade em que se encontra o Serviço de recursos Humanos?

O tema Motivação deveria estar no contexto de atuação do Serviço de Recursos Humanos. Contudo, a política salarial defasada, a insuficiência de pessoal, o pouco estímulo à capacitação do servidor, a estrutura física e os equipamentos pouco adequados à demanda do setor, o trabalho mais individualizado do que compartilhado, dentre outros fatores. Tais aspectos podem vir a constituir um cenário propício à desmotivação para o trabalho.

O Serviço de Recursos Humanos do Núcleo tem equipes subdivididas em 13 setores, de acordo com atividades específicas a cada equipe a seguir indicada:

Setor	Servidor
Central de Atendimento ao Servidor	05
Cadastro	03
Lotação	02
Pagamento	05
Frequência	03
Tempo de Serviço	04
Inativos	03
Equipe de Processos Judiciais	04
Disciplina Administrativa	06
Arquivo	06
Capacitação	01
Perícia Médica	17
Responsável pelo RH	01

Fonte: Dados do levantamento pelo autor feito no Serviço de Recursos Humanos

Robbins (2000, p. 341), diz que:

Motivação é apenas um elemento para se conseguir que os funcionários tenham o mais alto nível de seu desempenho. Igualmente importantes são a habilidade e o apoio. Os indivíduos necessitam possuir as aptidões e o talento necessário para um desempenho adequado ao cargo. Se forem subqualificados ou mal treinados, seu desempenho cairá. Também precisam das ferramentas, equipamentos, suprimentos, condições de trabalho favoráveis, colegas prestativos, informações suficientes e recursos de apoio similar, de sorte que possam realizar melhor seu trabalho. Nada mais é desmotivante que desejar ocupar um cargo, mas ser incapaz porque a estação de trabalho é mal projetada, os softwares são ultrapassados, ferramentas estão deterioradas ou colegas de trabalho não possuem qualificações.

A questão básica do estudo é a seguinte:

- **Como motivar os trabalhadores para otimizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul?**

1.1 Contexto Histórico

A história da Saúde Pública Brasileira iniciou em 1806, porém o Ministério da Saúde só veio a ser instituído em 25 de julho de 1953, com a Lei nº. 1.920, que desdobrou o Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. A partir da sua criação, o Ministério passou a encarregar-se, especificamente, das atividades até então de responsabilidade do Departamento Nacional de Saúde (DNS), mantendo a mesma estrutura que, na época, não era suficiente para dar ao órgão governamental o perfil de Secretaria de Estado, apropriado para atender aos importantes problemas da saúde pública existentes.

Na verdade, o Ministério limitava-se a ação legal e a mera divisão das atividades de saúde e educação, antes incorporadas num só ministério. Mesmo sendo a principal unidade administrativa de ação sanitária direta do Governo, essa função continuava, ainda, distribuída por vários ministérios e autarquias, com pulverização de recursos financeiros e dispersão do pessoal técnico, ficando alguns vinculados a órgãos de administração direta, outros às autarquias e fundações.

Três anos após a criação do Ministério, em 1956, surge o Departamento Nacional de Endemias Rurais, que tinha como finalidade organizar e executar os serviços de investigação e de combate à malária, leishmaniose, doença de Chagas, peste, brucelose, febre amarela e outras endemias existentes no país, de acordo com as conveniências técnicas e administrativas.

O Instituto Oswaldo Cruz preservava sua condição de órgão de investigação, pesquisa e produção de vacinas. A Escola Nacional de Saúde Pública incumbia-se da formação e aperfeiçoamento de pessoal e o antigo Serviço Especial de Saúde Pública atuava no campo da demonstração de técnicas sanitárias e serviços de emergência a necessitarem de pronta mobilização, sem prejuízo de sua ação executiva direta, no campo do saneamento e da assistência médico-sanitária aos estados.

No início dos anos 60, a desigualdade social, marcada pela baixa renda per capita e a alta concentração de riquezas, ganha dimensão no discurso dos sanitaristas em torno das relações entre saúde e desenvolvimento. O planejamento de metas de crescimento e de melhorias, conduziu o que alguns pesquisadores intitularam como a grande panacéia dos anos 60 - o planejamento global e o planejamento em saúde. As propostas para adequar os serviços de saúde pública à realidade diagnosticada pelos sanitaristas desenvolvimentistas tiveram marcos importantes, como a formulação da Política Nacional de Saúde na gestão do então ministro, Estácio Souto-Maior, em 1961, com o objetivo de redefinir a identidade do Ministério da Saúde e colocá-lo em sintonia com os avanços verificados na esfera econômico-social.

Outro marco da história da saúde no âmbito ministerial ocorreu em 1963, com a realização da III Conferência Nacional da Saúde (CNS), convocada pelo ministro Wilson Fadul, árduo defensor da tese de municipalização. A Conferência propunha a reordenação dos serviços de assistência médico-sanitária e alinhamentos gerais

para determinar uma nova divisão das atribuições e responsabilidades entre os níveis político-administrativos da Federação visando, sobretudo, a municipalização.

Em 1964, os militares assumem o governo e Raymundo de Brito firma-se como ministro da saúde e reitera o propósito de incorporar ao MS a assistência médica da Previdência Social, dentro da proposta de fixar um Plano Nacional de Saúde segundo as diretrizes da III Conferência Nacional de Saúde.

Com a implantação da Reforma Administrativa Federal, em 25 de fevereiro de 1967, ficou estabelecido que o Ministério da Saúde seria o responsável pela formulação e coordenação da Política Nacional de Saúde, que até então não havia saído do papel. Ficaram as seguintes áreas de competência: política nacional de saúde; atividades médicas e paramédicas; ação preventiva em geral, vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos; controle de drogas, medicamentos e alimentos e pesquisa médico-sanitária.

Ao longo destes quase cinquenta anos de existência, o Ministério da Saúde passou por diversas reformas na estrutura. Destaca-se a reforma de 1974, na qual as Secretarias de Saúde e de Assistência Médica foram englobadas, passando a constituir a Secretaria Nacional de Saúde, para reforçar o conceito de que não existia dicotomia entre Saúde Pública e Assistência Médica. No mesmo ano, a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública - SUCAM - passa à subordinação direta do Ministro do Estado, para possibilitar-lhe maior flexibilidade técnica e administrativa, elevando-se a órgão de primeira linha. Foram criadas as Coordenadorias de Saúde, compreendendo cinco regiões: Amazônia, Nordeste, Sudeste, Sul e Centro-Oeste, ficando as Delegacias Federais de Saúde compreendidas nessas áreas subordinadas às mesmas. As Delegacias Federais de Saúde deixavam, assim, de integrar órgãos de primeira linha. É criada também, a Coordenadoria de Comunicação Social como órgão de assistência direta e imediata do Ministro de Estado e instituído o Conselho de Prevenção Antitóxico, como órgão colegiado, diretamente subordinado ao Ministro de Estado.

Do final da década de 80 em diante, destaca-se a Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população e, para tanto, criou o Sistema Único de Saúde. Em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde que detalha o funcionamento do Sistema.

De acordo com a Lei nº 8.689 de 27.07.1993, publicada no DOU nº 142, de 28.07.1992, foi extinto o Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social, passando seus servidores para o Ministério da Saúde. Foram criadas as Divisões de Convênios e Gestão com a competência de representar os Núcleos Estaduais. A unidade de Recursos Humanos está diretamente subordinada a Chefia da DICON, cujas atribuições são de apoiar e subsidiar sua Chefia para a tomada de atos e decisões relativas a servidores lotados no Rio Grande do Sul, sejam federalizados, estadualizados e/ou municipalizados. A estrutura não formal da Unidade de Recursos Humanos incorpora 13 setores com atividades e atribuições diversas e complementares. Com a extinção das Secretarias, Divisões, Serviços e Seções, os cargos da Chefia foram recolhidos para a Direção Geral, em Brasília.

Ficando o departamento de Recursos Humanos fora da estrutura do Núcleo. Não há chefe para representá-lo e existe somente um servidor responsável pela área, que coordena as práticas de Gestão de Recursos Humanos. Esta chefia é responsabilizada pela Portaria/SAA/CGRH/MS nº1351, de 17.10.2000.

1.2 Atribuições do Ministério da Saúde

É função do Ministério da Saúde dispor de todas as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias, melhorando a vigilância à saúde e dando qualidade de vida ao brasileiro.

É por causa destas atribuições que o Ministério da Saúde impõe-se o desafio de garantir o direito do cidadão ao atendimento à saúde e prover condições para que esse direito esteja ao alcance da população, independente da condição social de cada um.

A Constituição Federal de 1988 deu um importante passo na garantia do direito à saúde com a criação do Sistema Único de Saúde (SUS). Seus princípios apontam para a democratização nas ações e nos serviços de saúde que deixam de ser restritos e passam a ser universais, da mesma forma, deixam de ser centralizados e passam a nortear-se pela descentralização. Ou seja, o objetivo é capacitar os municípios a assumir suas responsabilidades e prerrogativas diante do SUS, bem como desenvolver ações que dêem prioridade à prevenção e à promoção da saúde.

Nem sempre é possível ao município executar sozinho todos os serviços de saúde. Pequenos municípios carecem de recursos humanos, financeiros e materiais, e sua população é insuficiente para manter um hospital ou serviços especializados. Por isso, a descentralização dos serviços implica também em sua regionalização. Num país imenso como o nosso, para evitar desperdícios e duplicações faz-se necessário organizar os serviços, visando dar acesso a todos os tipos de atendimento.

Em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde, que detalha o funcionamento do SUS. Foram mudanças profundas na Saúde Pública brasileira que exigiram, para sua implantação e funcionamento, o aprimoramento do sistema de informação em saúde. Em suma, compete ao Ministério da Saúde:

- política nacional de saúde;
- coordenação e fiscalização do Sistema Único de Saúde;
- saúde ambiental e ações de promoção, proteção e recuperação da saúde individual e coletiva, inclusive a dos trabalhadores e dos índios;
- informações de saúde;
- insumos críticos para a saúde;
- ação preventiva em geral, vigilância e controle sanitário de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos;
- vigilância de saúde, especialmente drogas, medicamentos e alimentos;
- pesquisa científica e tecnologia na área de saúde.

1.3 Estrutura do Ministério da Saúde

O Ministério da Saúde tem novas secretarias e departamentos. Já está em vigor a Estrutura Regimental Básica, aprovada pelo Decreto nº 5.678 de 18/01/2006.



Figura 1: Organograma do Ministério da Saúde

Fonte: <http://www.sabi.ufrgs.br>

1.4 Competências do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde /RS

O Núcleo Estadual do Ministério da Saúde, NEMS /RS está inserido na Secretaria Executiva, que tem entre suas competências, no artigo 4, parágrafos I: assistir ao Ministro de Estado na supervisão e coordenação das atividades das Secretarias integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas; Parágrafo II – coordenar e apoiar as atividades relacionadas com os sistemas federais de planejamento e de orçamento, de organização e modernização administrativas de contabilidade, de administração financeira, de administração dos recursos de informática, de recursos humanos e de serviços gerais no âmbito do Ministério;

As competências do Núcleo Estadual tem respaldo no Artigo 10, das competências da Secretaria Executiva:

Art. 10. Aos Núcleos Estaduais, por intermédio de suas unidades organizacionais compete desenvolver atividades técnico-administrativas e de apoio logístico, bem como praticar atos necessários à atuação dos órgãos do Ministério.

1.5 Estrutura informal do Núcleo Estadual do Ministério da Saúde /RS

Não há oficialmente uma estrutura organizada ou de direito, embora na estrutura informal o Núcleo correlaciona-se com o Serviço de Auditoria/ SEAUD e o Serviço de Fomento e Controle Técnico/ SFCT/ DENASUS. Ambos possuem a mesma hierarquia e autonomia para desenvolver suas competências e atribuições que a Divisão de Convênios e Gestão /DICON, embora utilizem todo o aparato logístico, técnico e administrativo das unidades da DICON: Administração, Serviço de Recursos Humanos, GEAP (Fundação de Seguridade Social), etc.

1.6 Unidade de Recursos Humanos

O Serviço de Recursos Humanos está diretamente subordinado a Chefia da DICON, cujas atribuições são de apoiar e subsidiar na tomada de atos e decisões relativas à área de Pessoal, ou seja, a gestão dos servidores lotados no estado do RS, sejam federalizados, estadualizados e/ ou municipalizados.

A Estrutura não formal da unidade de Recursos Humanos incorpora 13 setores com atividades e atribuições diversas e complementares, sendo que dependem e se relacionam constantemente entre si.

2 JUSTIFICATIVA

As informações obtidas no estudo proposto poderão contribuir para identificar às necessidades, os desejos, as expectativas dos funcionários do Núcleo do Ministério da Saúde. Com base neste conhecimento poder-se-á tomar decisões relacionadas às políticas, práticas e programas motivacionais. Talvez estes afetem o desempenho das pessoas no trabalho, bem como favoreçam a melhoria dos relacionamentos interpessoais, reduzindo os atrasos e ausências no trabalho dentre outras coisas.

Os participantes da pesquisa terão a devolução dos resultados do estudo. Estes terão oportunidade de ter acesso a Monografia. Cabe destacar a importância de o Serviço de Recursos Humanos ter acesso aos resultados encontrados.

A pesquisadora se dispõe a disseminar os resultados, discutindo-os com os profissionais dos Recursos Humanos com a finalidade de sensibilizá-los sobre a importância do assunto em questão e também sobre a necessidade de gerenciar aspectos que possa estar afetando negativamente a motivação do quadro funcional.

Convém destacar que o estudo se faz oportuno em razão da realidade observada atualmente, na qual se constata um ambiente onde as pessoas encontram-se aparentemente desmotivadas, desinteressadas, com baixas expectativas em relação ao seu trabalho, ao seu ambiente, suas necessidades primárias e secundárias parecem não estarem sendo totalmente bem satisfeitas.

Tudo isso pode ratificar o quão oportuno pode ser a reflexão dos funcionários provocada pela pesquisa de campo a ser realizada acerca de sua motivação para o trabalho.

O estudo é viável porque o profissional responsável pelos Recursos Humanos mostra-se interessado em receber contribuições para fundamentar as decisões relativas ao seu trabalho. Além disto, os participantes são acessíveis à pesquisadora

que atua na mesma organização e parte do tempo destinado para a realização deste estudo poderá ser durante a jornada de trabalho.

3 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordar-se-á conceitos de Motivação, Fator Motivacional Remuneração, Teoria Clássica sobre Motivação, Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg-Bateman, Teoria de McGregor, Teoria contemporâneas sobre Motivação, Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria de Determinação de Metas, Teoria da Equidade, Teoria do Reforço e Teoria da Instrumentalidade ou Modelo Contingencial, segundo vários autores.

3.1 Conceituações e Aspectos Gerais sobre Motivação Humana no Trabalho

As relações entre a Gestão de Pessoas e a Motivação destas para o trabalho é de fundamental importância. Sobre o conceito de motivação Boog (2002, p. 85) define: “a motivação é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causa, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesse para a vida das pessoas e estimula comportamentos e ações”. Bateman e Snell (1998, p. 360) dizem que:

Motivação refere-se a forças que energizam, dirigem e sustentam os esforços de uma pessoa. Uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva .

Segundo Castro In Boog e Boog (2002, p.86), existem dois tipos de motivação: Motivação Interna e Motivação Externa. A motivação Interna:

Caracteriza-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua auto-estima propicia ações para sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza.

A motivação Interna ou vetor interno é o principal aspecto de sua motivação. Ela é o mecanismo intrínseco que move o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento. Por mais que um ambiente possa gerar elementos externos de ampliação da motivação, o vetor interno é o que efetivamente vai alimentar a alma desse indivíduo e fará com que ele esteja plenamente satisfeito com sua vida.

A motivação interna é parte de um processo mais complexo, pois devemos respeitar as diferenças entre as pessoas, já que cada uma possui um processo único e individual de motivação.

Sobre a motivação externa, Castro in Boog (2002, p. 86) observa-se:

A motivação externa caracteriza-se pelo conjunto de valores, missão e visão de determinado ambiente que permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente.

Os elementos ambientais devem ser capazes de gerar estímulos e interesses para a vida das pessoas, criando causas, motivos, sentidos ou razões para que o grupo seja mais feliz.

Como relacionar objetivamente conhecimento e motivação? São teorias sobre a motivação e a identificação e a satisfação das pessoas no trabalho. Isso, porém demonstra a complexidade do assunto. Alguns pesquisadores, principalmente Ned Herrmann (a quem organizou várias vezes trabalhos e palestras na Europa e Estados Unidos, ressalta o caráter racional da busca de objetivos, sejam eles pessoais, sejam organizacionais). Pode-se dizer que as pessoas possuem objetivos que desejam alcançar e intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. Na maioria das vezes a motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a organizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um impulso e gera a intenção de concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação gera a ação e a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa da realização.

Numa pesquisa (Castro In Boog e Boog, 2002) com mais de 2 mil profissionais realizados no Brasil, nos Estados Unidos e na Europa identificou-se alguns fatores, que contribuem para a satisfação geral no trabalho relacionado ao seu processo motivacional. O fator motivacional remuneração não é o ponto mais relevante para as pessoas que constituíram o corpus da pesquisa, pois o mais

importante é a autonomia proporcionada, os desafios propostos, a perspectiva de carreira, a responsabilidade pela formação de profissionais com possibilidade de aprendizado contínuo e respeito à ética profissional.

Para serem motivadores eficientes, os gestores devem saber que comportamentos querem motivar nas pessoas. A maioria das atividades mais importantes pode ser agrupada em cinco categorias gerais. A empresa deve motivar as pessoas a: (1) fazer parte da organização; 2) permanecer na organização; (3) comparecer ao trabalho regularmente; e (4) ter bom desempenho. Estando empregados, os funcionários devem trabalhar muito para atingir altos resultados (produtividade) e alta qualidade. Finalmente, os administradores querem que os empregados (5) demonstrem cidadania. Bons cidadãos da organização são funcionários comprometidos, satisfeitos, que têm desempenho acima e além de seu dever, fazendo tarefas suplementares que podem ajudar a empresa.

Se as pessoas têm tudo o que precisam para ter bom desempenho, elas são capazes de fazer o trabalho, mas elas precisam estar dispostas a isso.

As pessoas estão dispostas a trabalhar muito se existe uma razão para fazê-lo. Fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo extremamente eficaz de estimular a motivação. A teoria do estabelecimento de metas afirma que as pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade. (Bateman e Snell, 1998, p. 362)

Segundo Bateman e Snell (1998, p.365): “As características da pessoa também afetam a motivação”. Os seres humanos têm diferentes necessidades, que os motivam em direção de metas diferentes. A medida e as formas que as necessidades de uma pessoa podem ser satisfeitas no trabalho afetam seu comportamento.

3.2. Teorias Clássicas sobre Motivação

A Teoria Clássica está alicerçada nos fundamentos da Administração Científica, proposta por Frederic W. Taylor, que concluiu que o trabalhador produzia muito menos do que o possível com os equipamentos disponíveis na época. Fundamentou sua hipótese no fato de que, segundo suas observações, o trabalhador disposto a produzir mais acabaria se acomodando e perdendo o interesse, uma vez que receberia exatamente a mesma retribuição que o seu colega, mesmo que este fosse um funcionário menos produtivo. Assim, a solução seria criar

meio e condições para que aqueles que produzissem mais, acabassem recebendo uma melhor retribuição.

A Teoria Clássica apresenta o salário como sendo o único fator motivador na relação empregado-empregador.

Segundo Robbins (2000), as teorias tradicionais dividem-se em : Teoria da Hierarquia de Necessidades, Teoria de Motivação -Higiene e Teoria X e Y.

3.2.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow

Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow é um dos modelos mais conhecidos na teoria administrativa, tendo por objetivo explicar que a motivação almeja a satisfação de certas necessidades. De acordo com Maslow (apud Bateman e Snell, 1998), essas necessidades podem ser classificadas desde um nível mais simples de um indivíduo até as necessidades mais complexas, constituindo uma espécie de pirâmide, em que se encontram na base as necessidades primárias (necessidades fisiológicas, necessidades de segurança) e necessidades secundárias (necessidades sociais, necessidades de estima, necessidades de auto-realização).

Maslow defende que cada indivíduo já traz consigo uma predisposição a satisfazer suas necessidades. A motivação, segundo essa teoria, funciona como uma forma de reduzir necessidades, impulsos e ansiedade.

A contribuição de Maslow enfoca principalmente a noção de desenvolvimento psicológico contínuo do indivíduo. Assim, um indivíduo médio tende a progredir na "pirâmide da hierarquia das necessidades", em busca da auto-realização. Porém, não necessariamente está no topo da pirâmide.

Segundo Mc Gregor, a teoria de Abraham Maslow pode ser estruturada em cinco níveis, sendo que as pessoas satisfazem suas necessidades em ordem específicas, de baixo para cima. As necessidades, em ordem ascendente, são:

1. Necessidades Fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente sua satisfação.
2. Necessidades de Segurança: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de

segurança, o desejo de estabilidade, a fuga do perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

3. Necessidades Sociais: surgem a partir da satisfação das necessidades de participação, de associação, de aceitação por parte do grupo, de troca de amizade e afeto. Na organização, quando não estão satisfeitas as necessidades sociais do indivíduo, o trabalhador passa a apresentar um comportamento antagônico aos interesses do grupo de trabalho e da instituição.

4. Necessidades do Ego: estas necessidades não motivam o indivíduo até que as mais básicas necessidades estejam razoavelmente satisfeitas.

Dividem-se:

4.1 Necessidades relacionadas com o amor próprio, com a autoconfiança, com a realização profissional/ pessoal, com o conhecimento e com a independência;

4.2 Necessidades relacionadas com a própria reputação, tais como *status*, respeito, conhecimento. Estas necessidades são raramente satisfeitas por completo. Iniciam sua satisfação posteriormente ao pleno atendimento das necessidades fisiológicas, sociais e de segurança.

5. Necessidades de Auto-realização (conscientização do próprio potencial total; tornar-se tudo de que se é capaz): estas são as necessidades de cada indivíduo de atingir o melhor nível de seu potencial e de estar em contínuo auto-desenvolvimento. A realidade atual deixa poucos espaços para que os indivíduos experimentem a satisfação das necessidades de auto-realização.

A seguir está demonstrada a PIRÂMIDE da Hierarquia das Necessidades , de Abraham Maslow.

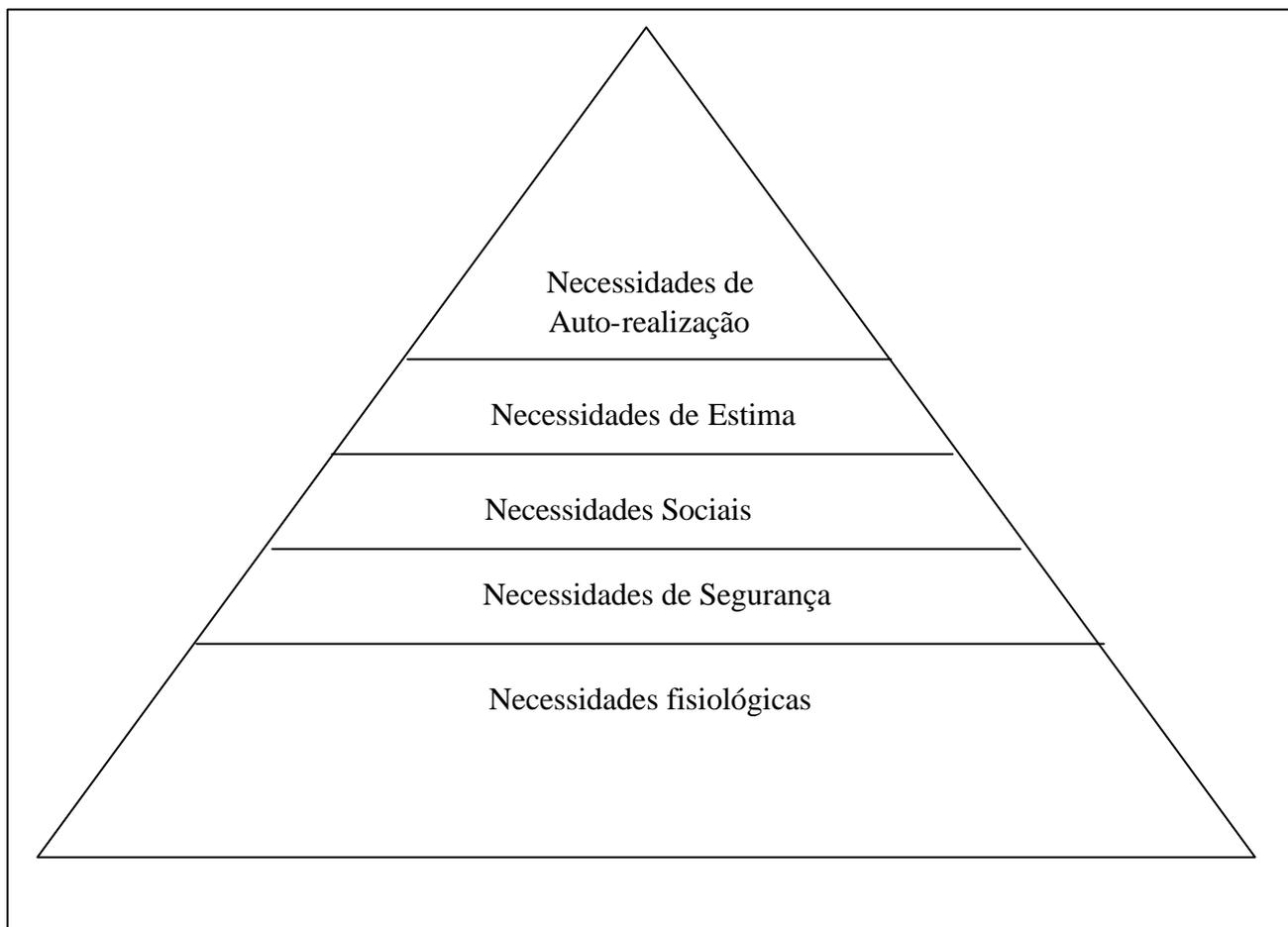


Figura 2: Pirâmide de Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Administração : Construindo Vantagem Competitiva

De acordo com Maslow (apud Bateman e Snell, 1998, p.366), as pessoas são motivadas a satisfazer às necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer às mais elevadas. Além disso, uma vez satisfeita uma necessidade, ela deixa de ser um motivador poderoso. Só depois que as necessidades fisiológicas e de segurança são razoavelmente satisfeitas é que os níveis mais altos de necessidades, sociais, do ego e de auto-realização se transformam em interesses dominantes. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 365), a hierarquia de Maslow é uma teoria simplista e não totalmente precisa da motivação humana.

Bateman e Snell (1998) dizem que Maslow propôs que deveria ser criado um ambiente de trabalho que forneça treinamento, recursos, autonomia, responsabilidades e realizações desafiadoras. Esse tipo de cultura organizacional

proporciona às pessoas uma oportunidade de utilizarem seus talentos e habilidades de modo criativo e permite que elas atinjam seu potencial mais pleno.

Assim, as pessoas devem ser tratadas não como um custo a ser controlado, mas como um potencial a ser desenvolvido.

3.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores, também denominada de Teoria Motivação-Higiene, foi formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg (apud Bateman e Snell, 1998) distinguiu duas amplas categorias de fatores que afetam as pessoas no desempenho de seus cargos. A primeira categoria, a dos fatores higiênicos, constitui as características do local de trabalho: políticas da empresa, condições de trabalho, pagamento, supervisão, os colegas, e assim por diante. Esses fatores podem fazer as pessoas infelizes se forem administrados de forma inadequada. Entretanto, independentemente do quanto esses fatores forem bons, eles não vão tornar as pessoas verdadeiramente satisfeitas ou motivadas a desempenhar sua função.

De acordo com Herzberg, “a chave para a verdadeira satisfação e para motivação no trabalho está na segunda categoria: os fatores de motivação” (Bateman e Snell, 1998, p.368). Os fatores de motivação constituem a própria função, ou seja, o que as pessoas fazem no trabalho. Os fatores de motivação constituem a própria natureza do trabalho, as reais responsabilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionados pelo trabalho. Quando esses fatores estão presentes, pode-se presumir que as funções são tanto satisfatórias quanto motivadas para a maioria dos funcionários.

Esse estudioso afirma que uma organização, para que possa manter as pessoas motivadas, deve observar constantemente o enriquecimento do cargo, que consiste em uma permanente substituição de tarefas mais simples por tarefas mais complexas que primem pela ênfase à realização, ao reconhecimento, ao próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento, oferecendo aos empregados condições de desafio e de satisfação profissional no cargo.

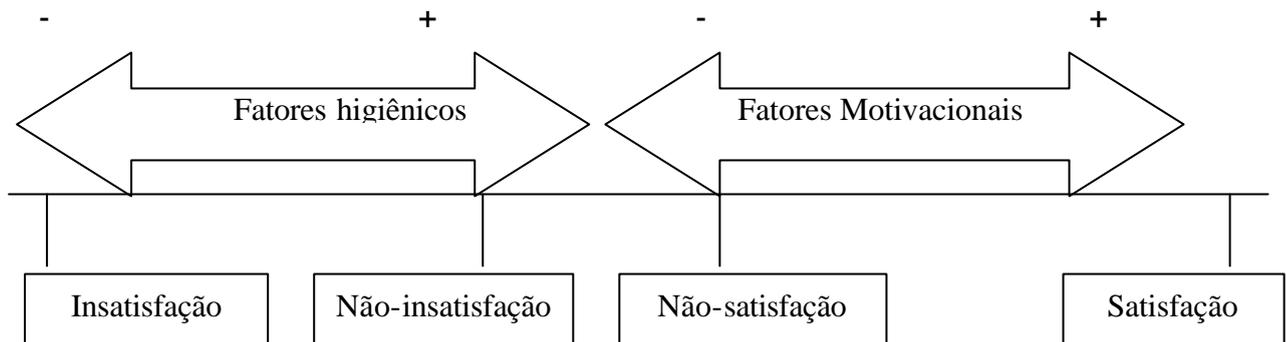


Figura 3: Teoria dos Dois Fatores

Fonte: ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 8.ed. Rio de Janeiro:LTC, 2000, 489 p.

Todavia, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores externos, ou seja, fatores ambientais como o tipo de supervisão, condições do ambiente de trabalho, e, ainda, o próprio salário percebido. Tais fatores denominados higiênicos (Bateman e Snell,1998).

Os estudos de Frederick Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações do homem com o que ele faz, natureza da tarefa, promoção promocional, reconhecimento, e responsabilidade pelo que ele faz. Estes foram chamados por Herzberg de fatores motivacionais (Bateman e Snell,1998).

3.2.3 Teoria de McGregor

MCGREGOR (apud Robbins, 2000), em sua obra “O Lado Humano da Empresa”, salienta que quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas e o indivíduo não está temerário em relação ao seu bem estar, surge às necessidades sociais como motivadores do comportamento.

Quando as necessidades sociais não são satisfeitas, o indivíduo passa a hostilizar-se em relação aos propósitos da organização, trazendo uma atitude contestadora e antagônica, com reflexos significativos em seu nível de comprometimento com o trabalho.

McGregor considera que a visão mecanicista expressa na teoria clássica não está errada. Considera-a, porém, insuficiente para explicar as diversas que constroem o comportamento humano.

A respeito das necessidades, McGregor comparou dois estilos paradoxais de administrar, quais sejam:

a) Teoria X

Parte dos moldes da Teoria Clássica da Administração. Nesta teoria, o estilo de administração é fortemente mecanicista, baseando-se no fato de que o homem é extremamente indolente e que foge à responsabilidade. A partir desse conceito, surgia a necessidade de organizar e controlar excessivamente o trabalho desenvolvido pelo indivíduo.

Tal teoria assume pressupostos errôneos sobre o comportamento humano, tais como:

- o homem é indolente e preguiçoso, trabalhando o mínimo possível e em troca de recompensas salariais e materiais;
- o indivíduo não prima por assumir responsabilidades, apresentando falta de ambição e extrema necessidade de ser dirigido e sentir-se seguro nessa relação de dependência;
- o homem é egocêntrico e individualista e seus objetivos, via de regra, são contrários aos objetivos da organização;
- sua natureza leva-o a não assumir riscos, sendo resistente a mudanças em prol do nível máximo de segurança possível.

As concepções expressas na Teoria X levam a um estilo de administração extremamente inflexível, o que parte de pressupostos de controle rígido e máxima supervisão aos funcionários. Essa postura faz com que haja desestímulo à criatividade e à iniciativa funcionais. Ocorre uma elevação no grau de dependência dos subordinados à sua chefia, em função da estabilidade estabelecida nesta relação.

b) Teoria Y

A Teoria Y opõe-se frontalmente à Teoria X, pois considera que o homem é um indivíduo que tem necessidades e motivações que demandam um alto grau de estudo e de conhecimento a fim de que haja, a partir desse ponto, a obtenção dos melhores resultados possíveis na organização, frente ao adequado estímulo motivacional adotado nas diferentes situações.

Essa teoria prevê a valorização do indivíduo, considerando-o auto-suficiente e criativo, capaz de aceitar desafios e de honrar seus compromissos profissionais. Essa linha teórica traz uma concepção moderna do comportamento humano, a qual

aposta nas capacidades e virtudes individuais como fator preponderante na administração de recursos humanos.

Assim, na Teoria Y as pessoas são vistas como sendo dotadas de motivação básica, potencial de desenvolvimento e capacidade para assumir riscos e responsabilidades. Nesse contexto, o indivíduo é plenamente capaz de obter êxito no desempenho de suas funções, independentemente de controle e estabelecimento de um sistema de punições. Dessa maneira, homem não tem desprazer de trabalhar. Ao contrário, dependendo das condições controláveis do ambiente de trabalho, este pode ser fonte de realização e satisfação, quando desempenhado voluntariamente. Por outro lado, o trabalho pode ser considerado uma fonte de punição, quando evitado pelas pessoas.

3.3 Teorias Contemporâneas sobre Motivação

As teorias apresentadas a seguir são chamadas de contemporâneas não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o estágio atual para explicar a motivação dos funcionários.

3.3.1 Teoria ERG de Clayton Alderfer

Segundo Bateman e Snell (1998, p. 366), a Teoria ERG é uma teoria das necessidades humanas mais avançadas que a de Maslow. Enquanto a teoria de Maslow tem grande aplicabilidade geral, a Alderfer orienta a sua expressamente para o entendimento das necessidades das pessoas no trabalho. A teoria ERG postula três conjuntos de necessidades: existenciais, de relacionamento e de crescimento. As necessidades existenciais (Existence) constituem todos os desejos materiais e fisiológicos. As necessidades de relacionamento (Relatedness) envolvem relações com outras pessoas, e são satisfeitas pelos processos de partilha mútua de pensamentos e sentimentos. As necessidades de crescimento (Growth) motivam as pessoas transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa ou produtiva. A satisfação das necessidades de crescimento advêm da utilização plena das capacidades pessoais e do desenvolvimento de novas capacidades.

A teoria ERG propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo. Assim, enquanto Maslow diria que auto-realização é importante para as pessoas só depois que seus outros conjuntos de necessidades são satisfeitos, Alderfer afirma que as pessoas - particularmente as pessoas que

trabalham em nossa sociedade pós-industrial - podem ser motivadas a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento simultaneamente.

3.3.2 Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland

De acordo com Bateman e Snell (1998, p. 366), David McClelland identificou três necessidades básicas que orientam as pessoas: necessidades de realização, poder e afiliação. A necessidade de realização caracteriza-se por forte orientação para a realização e por uma obsessão pelo sucesso e pelo atingimento de metas. A necessidade de afiliação reflete forte desejo de ser estimado por outras pessoas. Os indivíduos com altos níveis dessa necessidade são mais orientados para um bom relacionamento com os outros e podem estar menos interessados em altos níveis de desempenho.

A necessidade de poder é um desejo de influenciar e controlar as pessoas.

3.3.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

De acordo com Robbins (2000, p.114), a Teoria da Avaliação Cognitiva argumenta que, quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações - como bons salários ou "plus" por um desempenho superior - as recompensas intrínsecas, imanescentes ao trabalho em si, são reduzidas. Sendo assim, a supressão de recompensas extrínsecas pode produzir uma mudança na percepção individual sobre os motivos que levam as pessoas a desempenharem determinada tarefa.

Caso esta teoria seja válida, Robbins (2000, p. 114) afirma que "faria sentido tornar o pagamento de um indivíduo não-condicional ao seu desempenho a fim de diminuir a motivação intrínseca".

3.3.4 Teoria de Determinação de Metas

Bateman e Snell (1998, p.361) dizem que fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo extremamente eficaz de estimular a motivação. A teoria do estabelecimento de metas afirma que as pessoas têm metas conscientes que as energizam e que dirigem seus pensamentos e comportamentos para uma finalidade.

Já Edwin Lock, citado em Robbins (2000, p.115), propôs que as intenções de trabalhar em direção a uma meta preestabelecida são fortes motivadoras do trabalho humano. Essa teoria encontra forte apoio na

administração por objetivos, já que uma de suas características principais é o estabelecimento conjunto de objetivos.

3.3.5 Teoria da Equidade

Bateman e Snell (1998, p.372) avaliam que à medida que as pessoas percebem os resultados ou conseqüência de suas ações, desenvolvem crenças a respeito da equidade ou da justiça desses resultados. Basicamente, elas avaliam a equidade com que a organização as trata. É a teoria mais importante sobre o modo como as pessoas interpretam seus resultados. Esta propõe que quando as pessoas avaliam o modo como são tratadas, elas consideram dois fatores fundamentais: resultados e insumos. Os resultados, como acontece na teoria da expectativa, referem-se às várias coisas que a pessoa recebe no trabalho: reconhecimento, pagamento, benefícios, satisfação, estabilidade, tarefas atribuídas, punições, e assim por diante. Os insumos referem-se à contribuição que a pessoa oferece à organização: esforço, tempo, talento, desempenho, comprometimento acima do exigido, boa cidadania e assim por diante.

O autor sugere que as pessoas comparam o quociente de seus próprios resultados em relação aos insumos que ofereceram à proporção resultado/ insumo de alguma pessoa comparável. A pessoa que é base de comparação pode ser um colega de estudo ou de trabalho, um chefe, um cônjuge ou uma escala de pagamentos média do setor, ou seja as pessoas comparam seus próprios Resultados/Insumos como os Resultados/Insumos dos outros.

3.3.6 Teoria do reforço

A Teoria de Reforço, segundo Robbins (2000,352), diz que surge como um contraponto à teoria de determinação de metas. A Teoria de metas é uma abordagem cognitiva, propondo que os objetivos de um indivíduo governam sua ação. A Teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista que afirma que o reforço condiciona o comportamento.

A Teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra exclusivamente naquilo que acontece a uma pessoa quando ela pratica alguma ação. Uma vez que ela não se preocupa com o que aciona o comportamento, ela não constitui, em termos estritos, uma teoria da motivação. Mas ela fornece um meio poderoso de análise daquilo que controla o comportamento.

3.3.7 A Teoria da Instrumentalidade ou Modelo Contingencial de Victor Vroom

A teoria das satisfações humanas ou teoria dos dois fatores de Herzberg tem sido atacada pela maioria dos autores, deles destacando-se Victor H. Vroom. Bateman e Snell (1998, p. 372) afirmam que a instrumentalidade é a percepção que a pessoa tem da probabilidade de que seu desempenho seja seguido de um resultado em particular. Como as expectativas, a instrumentalidade podem ser altas (de até 100%) ou baixas (aproximado-se de 0%).

Hampton (1990, p. 174), explica que a teoria da expectativa enfoca o entrelaçamento de crenças e expectativas que as pessoas têm sobre seu trabalho e como isso combina com a força de seus desejos para ganharem algum nível de força emocional dentro de cada indivíduo. Essa teoria enfatiza três condições: esforço-desempenho esperado; desempenho-recompensa esperada e atratividade ou validade da recompensa.

Para explicar a motivação, Vroom (apud CHIAVENATO, 1995, p.525) “propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins)”. Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados, representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando meios para alcançar resultados finais.

4 OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos Geral e Específico realizado com uma amostra de 30 funcionários do Serviço de Recursos Humanos no Núcleo do Ministério da Saúde no Estado do Rio Grande do Sul.

4.1 Objetivo Geral

Avaliar a motivação de uma amostra de funcionários do Ministério da Saúde no Serviço de Recursos Humanos, visando conhecer os principais fatores que favorecem e desfavorecem seu interesse pelo trabalho.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar fatores que incentivam a motivação dos funcionários do Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul.
- Identificar fatores que afetam negativamente a motivação dos funcionários do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul.
- Identificar práticas e políticas de RH que possam servir de incentivo à motivação pelo trabalho dos funcionários do Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método e os procedimentos utilizados para a realização desse estudo. Realizou-se uma pesquisa com uma amostra de 30 respondentes do Serviço de Recursos Humanos no Núcleo do Ministério da Saúde no Estado do Rio Grande do Sul. O Serviço de Recursos Humanos colaborou na realização da pesquisa, fato que tornou viável o contato com os colegas para o estudo na organização. Foi feita uma pesquisa exploratória – descritiva, uma vez que pouco se sabe sobre o problema abordado nesta organização e também por descrever os dados coletados no estudo de caso único do setor escolhido no Núcleo. Descreve-se a seguir os sujeitos da pesquisa, o plano de coleta de dados e a análise dos mesmos.

5.1 Os Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são os trinta servidores que atuam no Serviço de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, instituído em 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920, que desdobrou o Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. O Serviço de Recursos Humanos é composto de 13 setores: Central de Atendimento ao Servidor, Cadastro, Lotação, Disciplina Administrativa, Pagamento, Freqüência, Grupo de Perícia Médica, Tempo de Serviço, Inativos, Equipe de Processos Judiciais, Arquivo, Capacitação, Responsável pelo RH.

A responsável de setor gerencia todo o 5º andar, pois estão localizados os setores CAS (Central de Atendimento ao Servidor), Cadastro, Lotação, Pagamento, Freqüência, Tempo de Serviço, Inativos, Equipe de Processos Judiciais, Disciplina Administrativa, e o seu próprio Gabinete. No 6º andar está localizado o Grupo de Perícia Médica, no 4º andar encontra-se o setor de capacitação e no 3º localiza-se o setor de Arquivo. Foram aplicados os questionários à dois ou três respondentes de cada setor, mas não foi aplicado à responsável de setor, pois envolvia perguntas referentes ao desenvolvimento da gerência.

Dos trinta respondentes, dezoito são mulheres e doze são homens e a faixa etária da amostra está com idade que varia de 41 a 60 anos. Há quatorze respondentes que tem entre 41 a 50 anos, outros quatorze respondentes possuem idade entre 51 à 60 anos e dois respondentes tem mais de 60 anos. Em relação à escolaridade da amostra, essa é bastante variável: doze tem o ensino médio completo, três possui o ensino médio incompleto, cinco possui o ensino superior completo, quatro possui o ensino superior incompleto e seis tem pós graduação completa. Constou na pesquisa que nove são solteiros, treze são casados e oito responderam o item outros. O tempo de trabalho no Serviço de Recursos Humanos varia de cinco a mais de vinte anos; o tempo de serviço em suas vidas fica entre dezesseis e mais de vinte e cinco anos.

A escolha do local não foi aleatória e sim, intencional, pois a pesquisadora trabalhava na instituição analisada, o que facilitou a coleta dos dados.

5.2 Técnica de Coleta de Dados

Visando atender os objetivos deste trabalho, fez-se um questionário (ver Anexo I), autopreenchido individualmente. O primeiro bloco apresentou variáveis dirigidas a identificar o perfil dos respondentes. O segundo bloco tratou de 22 questões (objetivas e descritivas), adaptada a partir da teoria de Maslow (Pirâmide da Hierarquia das Necessidades) e de outros estudiosos do tema. O terceiro bloco de questões apresentou questões abertas, buscando identificar a opinião espontânea dos respondentes.

Os dados foram obtidos através da realização de uma amostra não probabilística, constituída pelo critério de acessibilidade aos respondentes, durante o mês de outubro de 2006.

5.3 Técnica de Análise de Dados

Os dados coletados foram analisados quantitativa e qualitativamente. A análise dos resultados obtidos foi realizada com o auxílio dos Softwares e Sphinx e Microsoft Excel. Os dados levantados foram tabulados, analisados e posteriormente utilizados na geração de demonstrativos gráficos, mapas e relatórios conclusivos. Utilizou-se as técnicas de distribuição de freqüência, percentuais, médias, análise bi e multivariadas e análise de conteúdo para as questões abertas.

6 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados da pesquisa.

As respostas foram analisadas de acordo com o perfil destes: sexo, idade, escolaridade, tempo que atua no Serviço de Recursos Humanos, tempo de serviço na vida, estado civil e cargo.

O tamanho da amostra é de 30 funcionários, o que corresponde a 50% do total dos servidores do núcleo do Ministério da Saúde. Do total de 30 (trinta) respondentes, 12 (40%) são do sexo masculino e 18 (60%) são do sexo feminino, ou seja, conforme ilustrado na Tabela 2. O tamanho da amostra é de 30 funcionários, o que corresponde a 50% do total dos servidores do núcleo do Ministério da Saúde. Do total de 30 (trinta) respondentes, 12 (40%) são do sexo masculino e 18 (60%) são do sexo feminino, ou seja, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 1: O sexo dos Respondentes

sexo	Qt. cit.	Freq.
feminino	18	 60,0%
masculino	12	 40,0%
TOTAL OBS.	30	100%

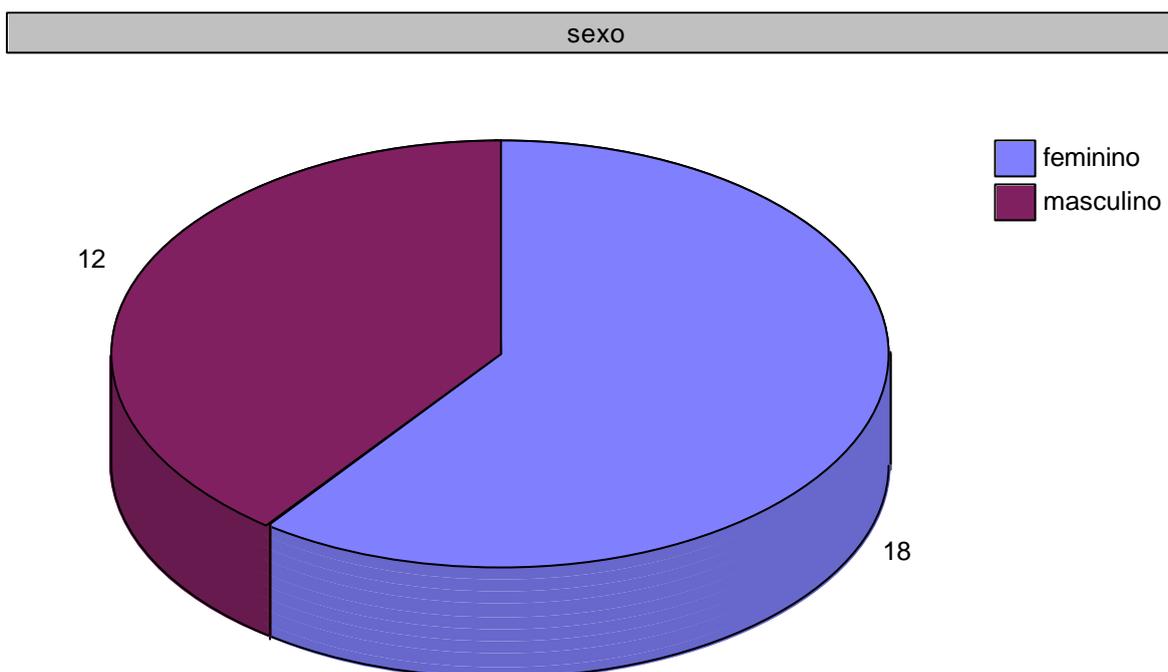


Figura 4: Distribuição conforme o Sexo

A idade dos respondentes está distribuída nas cinco classes abaixo representadas. A maioria (83%) da amostra está com idade que varia de 41 a 60 anos. Este fato pode ser explicado basicamente em virtude do Ministério da Saúde não realizar concurso público.

Tabela 2: Faixa Etária dos Respondentes

idade	Qt. cit.	Freq.
de 18 a 30 anos	0	0,0%
de 31 a 40 anos	0	0,0%
de 41 a 50 anos	14	46,7%
de 51 a 60	14	46,7%
mais de 60 anos	2	6,7%
TOTAL OBS.	30	100%

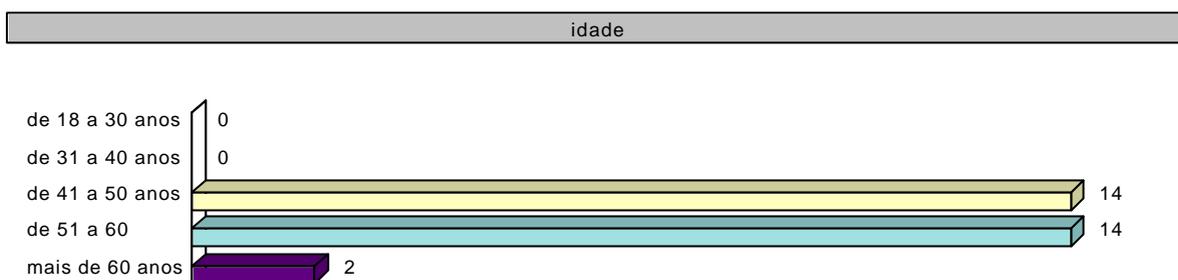


Figura 5: Faixa Etária dos Respondentes

Observa-se que metade da amostra tem o ensino médio incompleto ou completo (40,0%). Cabe destacar que somente 5% dos participantes do estudo conseguiram cursar o ensino superior completo.

Tabela 3: Escolaridade dos Respondentes

Escolaridade	Qt. cit.	Freq.
ensino médio completo	12	40,0%
ensino médio incompleto	3	10,0%
ensino superior completo	5	16,7%
ensino superior incompleto curso	4	13,3%
pós graduação completo	1	3,3%
pós graduação completo	5	16,7%
pós graduação incompleto curso	0	0,0%
TOTAL OBS.	30	100%

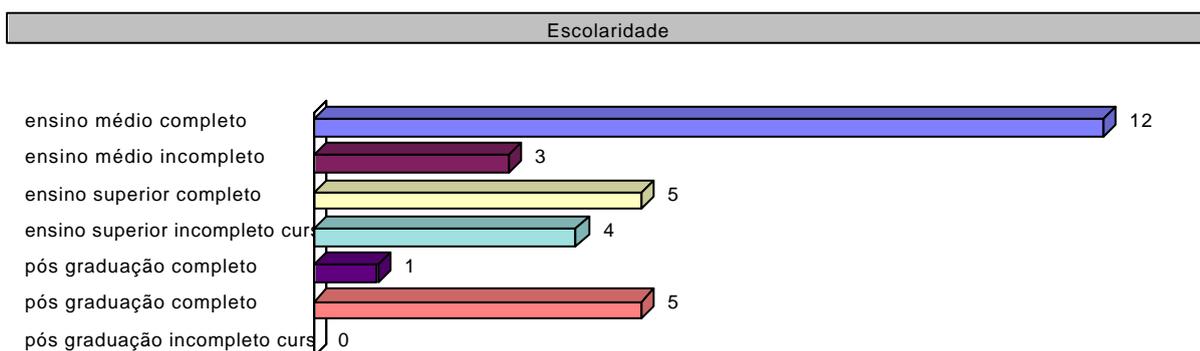


Figura 6: Escolaridade dos Respondentes

A maioria (62%) dos respondentes atua no Serviço de Recursos Humanos há até 10 anos, o que sugere que trabalharam em outros setores e desenvolveram atividades diferenciadas no Núcleo.

Tabela 4: Tempo de Trabalho dos respondentes no Serviço de Recursos Humanos

Tempo Trabalho	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5 anos	11	36,7%
De 5 a 10 anos	8	26,7%
De 11 a 15 anos	5	16,7%
De 16 a 20 anos	3	10,0%
Mais de 20 anos	3	10,0%
TOTAL OBS.	30	100%

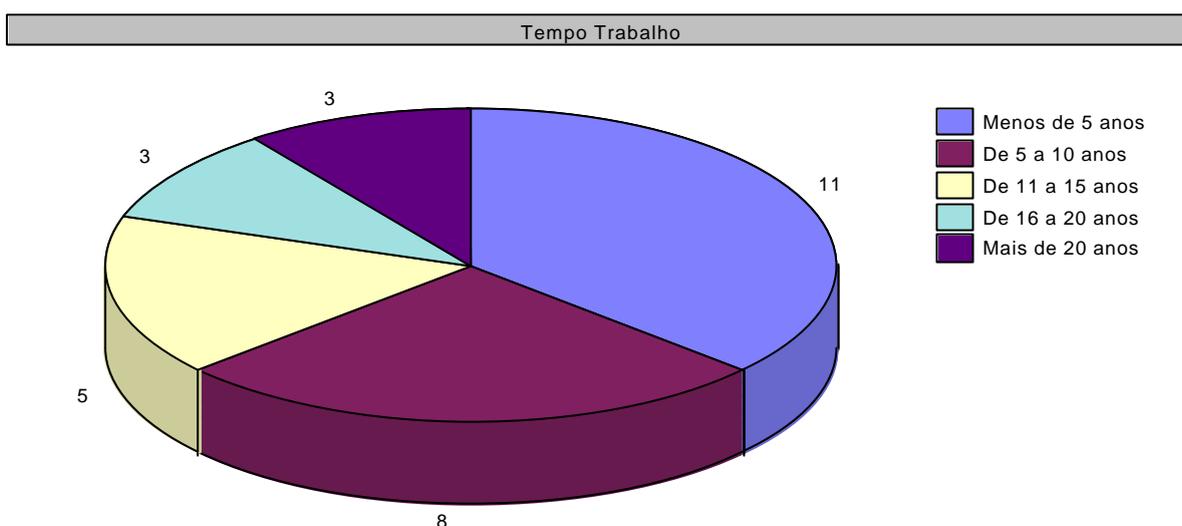


Figura 7: Tempo de Trabalho dos respondentes no Serviço de Recursos Humanos

A grande maioria dos respondentes (96%) trabalha há mais de 21 anos, sendo que 73% dos funcionários do Serviço de Recursos Humanos do Ministério da Saúde está com mais de 25 anos de tempo de serviço.

Tabela 5: Tempo de Serviço em sua vida

Tempo serviço na vida	Qt. cit.	Freq.
Menos de 5 anos	0	0,0%
De 5 a 10 anos	0	0,0%
De 11 a 15 anos	0	0,0%
De 16 a 20 anos	1	3,3%
De 21 a 25 anos	7	23,3%
Mais de 25 anos	22	73,3%
TOTAL OBS.	30	100%

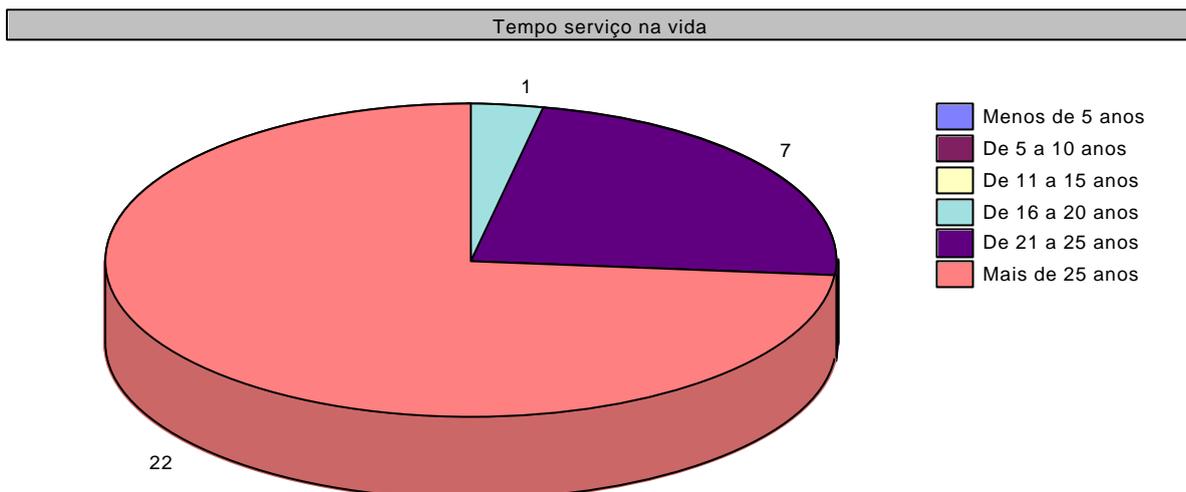


Figura 8: Tempo de Serviço em sua vida

Quase metade (43,3%) dos respondentes são casados, sendo 27% responderam “outro” estado civil. Apenas 30% dos respondentes são solteiros.

Tabela 6: Estado civil dos Respondentes

estado civil	Qt. cit.	Freq.
solteiro	9	30,0%
casado	13	43,3%
outro	8	26,7%
TOTAL OBS.	30	100%

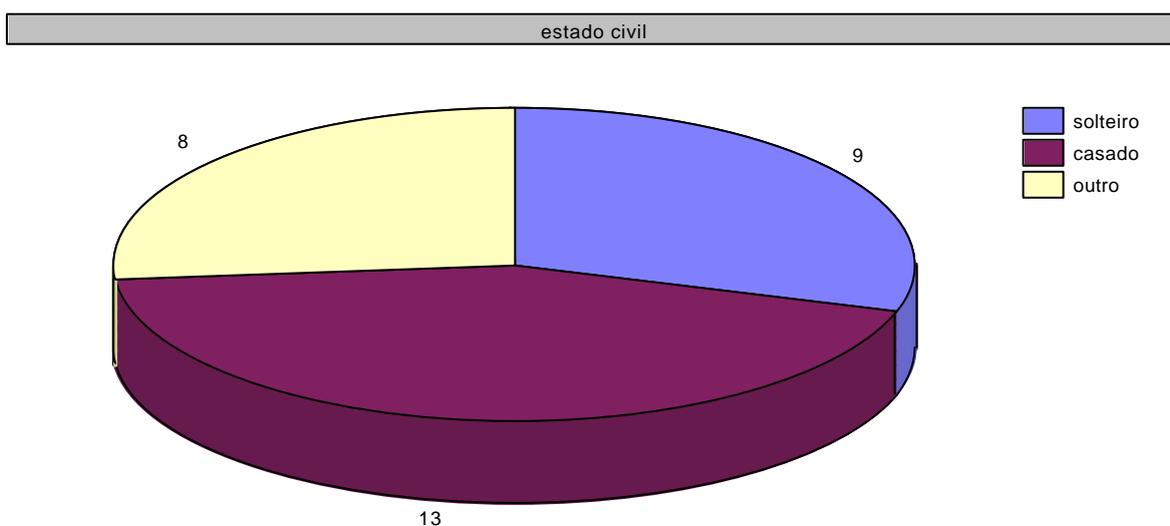


Figura 9: Estado civil dos Respondentes

Na amostra pesquisada, 18 servidores (60%) ocupam o cargo de Agente Administrativo, 10 (33%) em outro cargo e somente 2 (7%) no cargo de auxiliar operacional.

Tabela 7 : Cargo

cargo	Qt. cit.	Freq.
agente administrativo	18	60,0%
auxiliar operacional	2	6,7%
outro	10	33,3%
TOTAL OBS.	30	100%

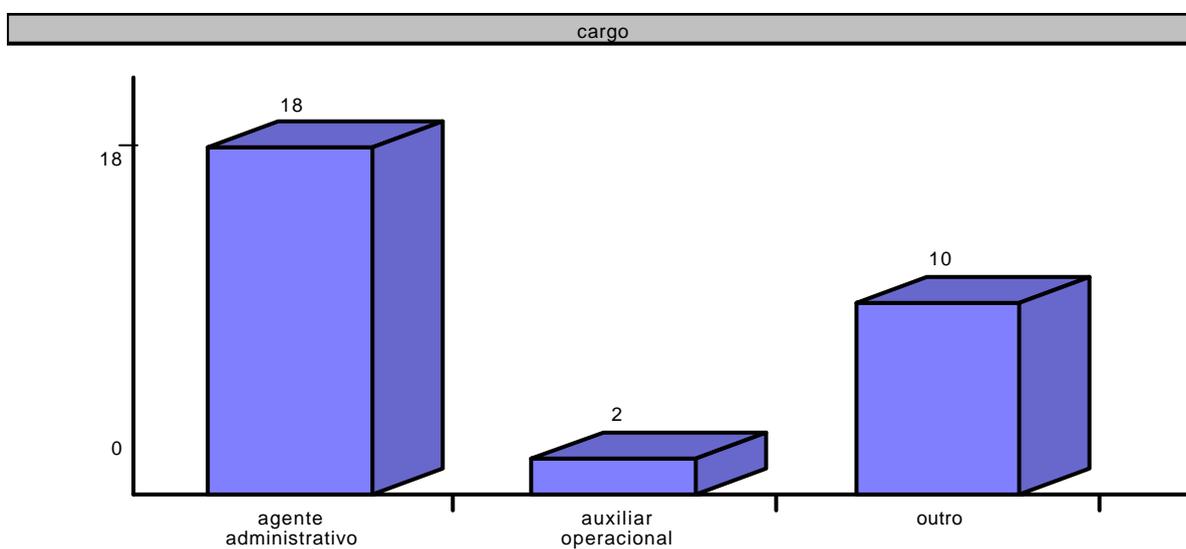


Figura 10: Cargo

RESULTADOS

Iniciando a análise dos resultados em relação às 22 questões motivacionais do questionário (ANEXO I), é importante demonstrar as respostas que mais se destacaram de acordo com uma escala de 5 pontos sobre o grau de concordância com as assertivas.

- “O meu trabalho exige raciocínio”: a média mais alta (4,27) mostra que as atividades executadas no Serviço de Recursos Humanos são bastante complexas para os respondentes, por exigir raciocínio. Talvez isto se explique pela capacidade mental e pelo baixo nível de escolaridade da amostra pesquisada.
- “Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho”: a segunda média mais importante (4,17) mostra que muitos se esforçaram para melhorar o seu desempenho nas atividades desenvolvidas durante o trabalho.
- “Eu gosto do meu trabalho”: com uma média de 4,07 pontos, constatou-se na pesquisa que a maioria gosta do que faz;
- “Desejo saber como estou progredindo na realização de minhas tarefas”: a média de 4,03 indica que a maioria gostaria de saber como está progredindo na execução das tarefas atribuídas e, possivelmente, estão precisando de orientação, elogios e até talvez uma chamada de atenção para que se sintam responsáveis por seus desempenhos.

Tabela 8: Atributos quanto aos Aspectos Motivacionais e freqüência de respostas

Legenda	Média de Atributos	Discorda Sempre %	Às vezes Concorda ou discorda %	Concorda Sempre %	Total
01	3,73 ± 1,09	3,6 (1)	32,1 (9)	64,0 (18)	100%
02	3,63 ± 1,30	3,6 (1)	32,1 (9)	64,0 (18)	100%
03	2,70 ± 1,12	27,6 (8)	58,6 (17)	13,8 (4)	100%
04	2,07 ± 1,17	70,0 (21)	0,0 (6)	10,0 (3)	100%
05	2,40 ± 1,25	56,7 (17)	3,3 (7)	20,0 (6)	100%
06	2,13 ± 1,17	66,7 (21)	23,3 (7)	10,0 (3)	100%
07	3,73 ± 1,23	6,8 (2)	27,6 (8)	65,5 (19)	100%
08	3,87 ± 1,28	6,8 (2)	24,1 (7)	69,0 (20)	100%

09	3,80+ ₋ 1,21	10,0 (3)	33,3 (10)	56,7 (17)	100%
10	2,87 + ₋ 1,41	27,6 (8)	44,8 (13)	27,5 (8)	100%
11	3,60 + ₋ 1,59	14,2 (4)	27,0 (7)	60,7 (17)	100%
12	3,83 + ₋ 1,29	0,0 (0)	25,0 (7)	75,0 (21)	100%
13	3,57 + ₋ 1,10	10,0 (3)	40,0 (12)	50,0 (15)	100%
14	4,03 + ₋ 0,81	0,0 (0)	30,0 (9)	70,0 (21)	100%
15	3,40 + ₋ 1,48	7,4 (2)	25,9 (7)	66,6 (18)	100%
16	4,27 + ₋ 0,91	3,3 (1)	20,0 (6)	76,6 (23)	100%
17	3,43 + ₋ 1,52	7,4 (2)	29,6 (8)	62,9 (17)	100%
18	3,77+ ₋ 1,25	10,0 (3)	30,0 (9)	60,0 (18)	100%
19	3,53+ ₋ 1,17	16,7 (5)	30,0 (9)	53,3 (16)	100%
20	3,83 + ₋ 1,39	13,7 (4)	20,7 (6)	65,5 (19)	100%
21	4,17 + ₋ 0,99	6,6 (2)	10,0 (3)	83,3 (25)	100%
22	4,07 + ₋ 0,94	6,7 (2)	20,0 (6)	73,3 (22)	100%

LEGENDA:

- 01 - A minha opinião é ouvida pelos colegas.
- 02 - A minha opinião é ouvida pelo chefe.
- 03 - Considero atendidas as minhas necessidades sociais através do relacionamento com pessoas do Ministério da Saúde.
- 04 - Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades de segurança (Pessoais e da família).
- 05 - Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades básicas como de alimentação, moradia, vestuário e saúde.
- 06 - Estou satisfeito com minha remuneração e benefícios recebidos.
- 07 - Presto muita atenção aos sentimentos das outras pessoas no trabalho.
- 08 - Gosto de pertencer ao Ministério da Saúde.
- 09 - Gosto de pertencer ao meu grupo.
- 10 - Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.
- 11 - Gosto de fixar metas realistas.
- 12 - Tendo a criar relações de amizade com colegas de trabalho.
- 13 - Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.
- 14 - Desejo saber como estou progredindo na realização de minhas tarefas.
- 15 - Desejo que os outros gostem de mim.
- 16 - O meu trabalho exige raciocínio.
- 17 - Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.
- 18 - Gosto de desafios.
- 19 - Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho.
- 20 - As pessoas de minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.
- 21 - Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho.
- 22 - Eu gosto do meu trabalho.

Após a análise das questões mais destacadas e com uma pontuação alta, demonstra-se as respostas que menos se destacaram e que obtiveram um mínimo de pontuação, como vê -se a seguir:

- “Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades de segurança (Pessoais e da Família): aponta-se aqui a média ficou mais baixa (2,07). Os respondentes não estão satisfeitos com a segurança pessoal e da família.
- “Estou satisfeito com minha remuneração e benefícios recebidos”. Os respondentes mostraram sua indignação quando o assunto era salário, pois está defasado, onde a média ficou em (2,13).
- “Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades básicas como de alimentação, moradia, vestuário e saúde. Aqui a média ficou em (2,40), pois boa parte dos respondentes não concordou com a afirmativa, evidenciando que há deficiência nas Necessidades fisiológicas, segundo Bateman e Snell (1998) (Pirâmide de Hierarquia das Necessidades, de Maslow).
- “Considero atendidas as minhas necessidades sociais através do relacionamento com pessoas do Ministério da Saúde. Os respondentes mostraram mais uma vez que não têm relacionamento interpessoal com os outros colegas, pois sua média ficou em 2,70.
- “Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo”. Os respondentes tiveram uma média de (2,87), mostrando que foi muito baixa a aceitação desta afirmativa.

A tabela anterior apresenta as variáveis de cada questão proposta, na ordem em que figuraram no questionário com os percentuais e a respectiva incidência de respostas.

Optou-se por enfatizar as assertivas que tiveram cinco maiores médias e as cinco piores a fim de verificar as questões mais relevantes em relação à motivação dos respondentes.

- Questão aplicada: O MEU TRABALHO EXIGE RACIOCÍNIO.

Foi considerado no Serviço de Recursos Humanos que a capacidade de raciocínio é um dos fatores de extrema importância para a execução das tarefas. A média mais alta (4,07) refere-se a esta questão. Se considerar o grau escolaridade, talvez se possa justificar a resposta obtida.

Questão aplicada: ESTOU SATISFEITO COM O ATENDIMENTO DE MINHAS NECESSIDADES BÁSICAS COMO DE ALIMENTAÇÃO, MORADIA, VESTUÁRIO E SAÚDE.

Também apresenta o maior índice de respostas negativas por parte de todos os respondentes, sendo que 30% escolheram a alternativa Discordo sempre e 26,7% escolheram a alternativa Discordo na maioria das vezes, o que representa mais da metade da amostra demonstrando insatisfação.

A insatisfação com o atendimento das necessidades básicas dos respondentes está relacionada a inexistência de aumento salarial há muitos anos dos servidores.

Questão aplicada: ESTOU SATISFEITO COM MINHA REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS RECEBIDOS

Também apresenta o maior índice de respostas negativas por parte de todos os respondentes, sendo que 36,7% escolheram a alternativa Discordo sempre e 30% escolheu a alternativa Discordo na maioria das vezes, ou seja, a maioria da amostra (67%). A insatisfação dos respondentes mostra que não existe uma política salarial há muitos anos no Ministério da Saúde.

Questão aplicada: Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades básicas de segurança (Pessoais e da Família).

Este item apresenta o maior índice de respostas negativas por parte de todos os respondentes, sendo que 40% escolheram a alternativa Discordo sempre e 30% escolheu a alternativa Discordo na maioria das vezes, representando 70% da amostra. A insatisfação com o atendimento das necessidades básicas de segurança é evidente na questão.

Ao realizar a análise cruzada da variável idade com as variáveis de motivação, constata-se que há diferença significativa no que diz respeito:

- Os respondentes que se encontram na faixa de 41 a 50 anos foram aqueles que avaliaram de forma mais crítica a variável “tendo a criar relações de amizade com colegas de trabalho”. Cabe comentar que 14 situam-se nesta faixa de idade.
- As pessoas de 51 a 60 anos avaliaram de forma mais positiva as variáveis “esforço para desempenho” e “ajuda mútua”, se comparados com os demais.

Os respondentes com mais de 61 anos destacam favoravelmente as variáveis “raciocínio”, “questiono as pessoas”, “relações de amizade” se comparados com que possuem outras faixas etárias.

Na tabela abaixo encontram -se os fatores que afetam negativamente a motivação dos servidores do Núcleo do Ministério das Saúde no Rio Grande do Sul, de acordo com amostra de 30 respondentes.

Pode-se dizer que um dos fatores que mais contribuiu para a desmotivação, com (93%) de frequência, foi a política salarial defasada, sendo apontada por 28 respondentes. Logo em seguida, a insuficiência de pessoal (83%), sendo considerada por 25 dos 30 respondentes, pouco estímulo à capacitação do servidor (53,3%, o que condiz com 16 respondentes, estrutura física inadequada (63,3%, ou seja, 19 respondentes, equipamentos insuficientes e pouco adequados (36,7%) sendo 11 respondentes, material de expediente insuficiente (53,3%), com 16 respondentes, falta de apoio do grupo/trabalho individualizado (30,0%) com 9 respondentes e outro com (6,7%) com 2 respondentes.

Tabela 09: Fatores que afetam negativamente a Motivação

fatores que afetam negativamente	Qt. cit.	Freq.
política salarial defasada	28	93,3%
insuficiência de pessoal	25	83,3%
pouco estímulo à capacitação do servidor	16	53,3%
estrutura física inadequada	19	63,3%
equipamentos insuficientes e poco adequados	11	36,7%
material de expediente insuficiente	16	53,3%
falta de apoio do grupo/ trabalho individualizado	9	30,0%
outro	2	6,7%
TOTAL OBS.	30	

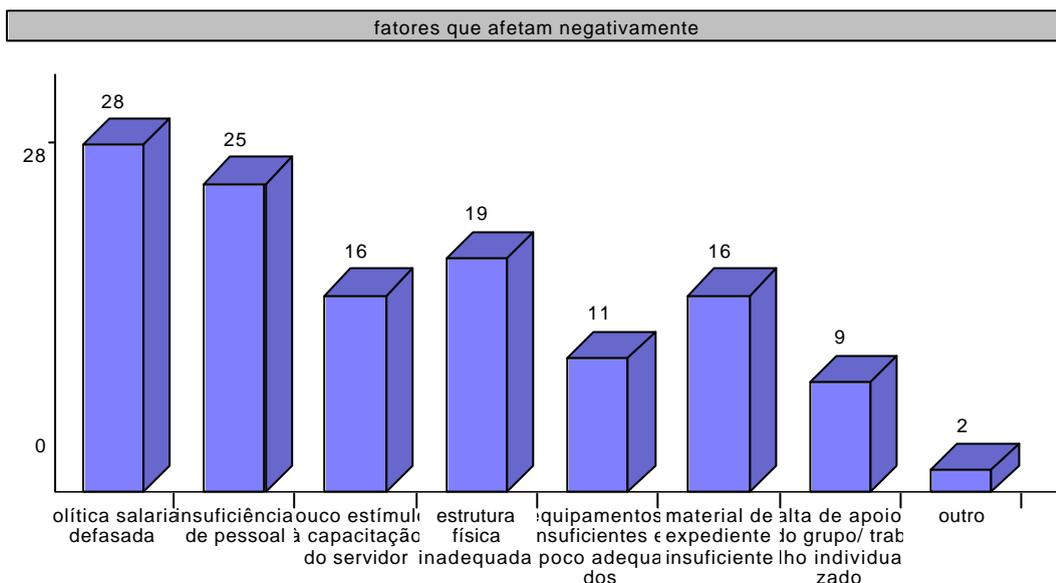


Figura 10: Fatores que afetam negativamente a Motivação dos respondentes do Serviço de Recursos Humanos.

Outro negativo destacado como fatores que afeta negativamente a motivação dos respondentes do Serviço de Recursos Humanos foi o respeito (apontado por um respondente).

Tabela 10 : Fatores que servem de incentivo à Motivação

incentivo à Motivação	Qt. cit.	Freq.
Não resposta	3	10,0%
remuneração compatível com o mercado	11	36,7%
valorização/reconhecimento pessoal pessoa/status	11	36,7%
estímulo à capacitação/oportunidade de crescimento	12	40,0%
estrutura física adequada/condições de trabalho e materiais	9	30,0%
bom relacionamento com os colegas e superior/ relações sociais	16	53,3%
segurança no emprego	12	40,0%
realização pessoal pelo trabalho/ satisfação	12	40,0%
outro	1	3,3%
TOTAL OBS.	30	

Na tabela encontram-se os fatores que servem de incentivo à motivação dos servidores do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul, de acordo com a amostra de 30 respondentes. Pode-se dizer que vários fatores contribuíram para o

incentivo da motivação. Destacam-se a seguir as respostas encontradas no questionário:

A opção que maior índice teve foi

- “Ter bom relacionamento com os colegas e superior/ter relações sociais”, onde atingiu 53,3%, dos respondentes (16);

Outras evidenciaram importância:

- “Estímulo à capacitação/oportunidade de crescimento”: 40% da amostra, significando 12 respondentes sugeriram que os servidores do Núcleo precisam estar capacitados para o desempenho de suas atividades ;
- “Segurança no emprego”: 40% da amostra (12 respondentes);
- “Remuneração compatível com o mercado”: 37% da amostra, isto significa que 11 respondentes desejam uma política salarial atualizada;
- “Valorização/reconhecimento pessoal/status”: 37% da amostra (11 respondentes) observa-se a valorização e reconhecimento pelo seu desempenho;
- “Estrutura física adequada/ condições de trabalho e materiais”: 30% (9 respondentes) valorizando as condições de trabalho oferecida à equipe ;
- Houve também 3 não respondentes e 1 que teve outra escolha.

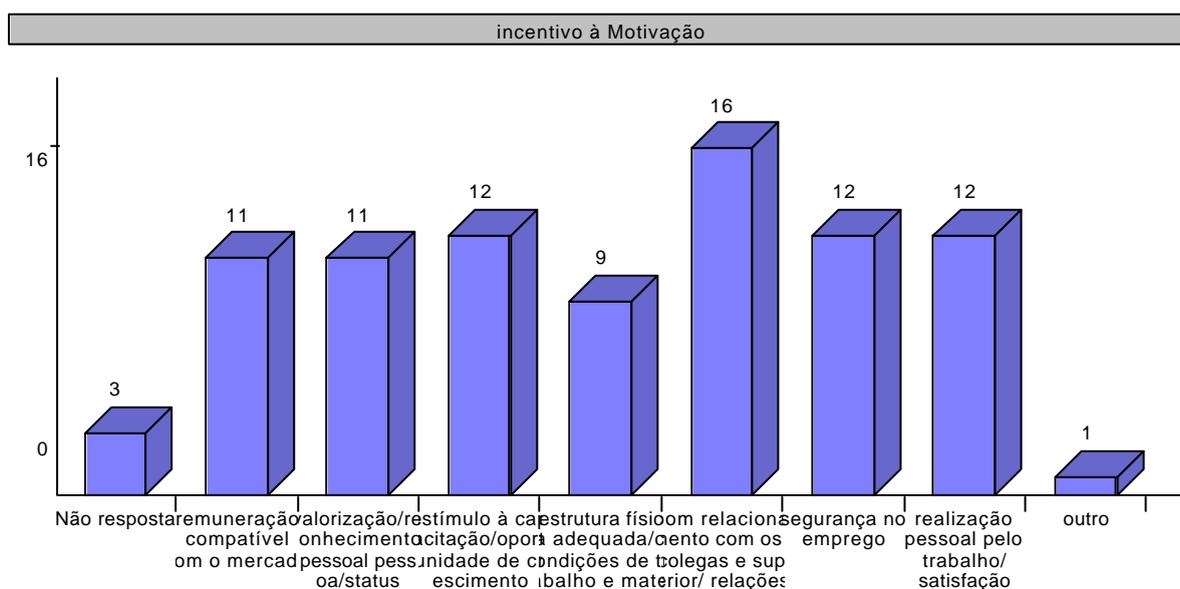


Figura 11: Fatores que servem de incentivo à Motivação

No final do questionário foram feitas 3 (três) questões abertas e vários respondentes se negaram a preencher as lacunas, pois alegavam que o problema da remuneração defasada não era do Serviço de Recursos Humanos e sim da política do Ministério da Saúde. Muitos comentaram que não adiantava nada responder esta questão, pois não haveria solução mesmo. Pode-se assim constatar que há uma grande desmotivação neste sentido, já que os problemas evidenciados abrangem a grande maioria da amostra.

Para obter o significado da motivação na percepção dos respondentes, foi feita a seguinte pergunta: “Quais as suas principais necessidades que precisam ser supridas para melhorar sua motivação para o trabalho?”.

Independente do nível de escolaridade, todos os respondentes se mostraram interessados em ajudar a autora deste a realizar a pesquisa. De acordo com as respostas obtidas, verificou-se que a Política Salarial está defasada e há um descontentamento geral com o salário. A falta de concurso público, para suprir a real demanda também é relacionada. De acordo com a teoria dos Dois Fatores de Herzberg apud Bateman e Snell, 1998) é relativamente importante as condições do ambiente de trabalho e o próprio salário (fatores higiênicos), e que os fatores motivacionais ou intrínseco constituem a própria natureza do trabalho, as reais responsabilidades da função, a oportunidade de crescimento pessoal e o reconhecimento e o senso de realização proporcionados pelo trabalho. Os fatores Motivacionais são “a chave para a verdadeira satisfação e para a motivação no trabalho”, sendo que as demais observações dos respondentes se encontram dentro deste patamar (Bateman e Snell, 1998, p.368).

Tabela 11: Principais necessidades que precisam ser supridas para melhorar sua motivação para o trabalho.

Necessidades	Nº	%
Melhoria Salarial.	2	6,9
Aumento de salário compatível com o tempo de trabalho	1	3,4
Aumento Salarial	1	3,4
Condições de trabalho tanto material como de pessoal	1	3,4
Contratação de mais funcionários	1	3,4
Cursos de aperfeiçoamento	1	3,4
Cursos de Aperfeiçoamento.	1	3,4
de 1 a 6	1	3,4
de 1 a 6 (fatores negativos).respeito	1	3,4
Definição da Política para o setor.	1	3,4

Espaço físico adequado, Móveis e Material mais adequado e melhoria salarial.	1	3,4
Mais servidores e qualificação fora do estado.	1	3,4
Mais servidores p/suprir a demanda do serviço	1	3,4
Material adequado ao desempenho dos trabalhos.	1	3,4
Melhor remuneração	1	3,4
Melhor remuneração salarial e mais comprometimento com o trabalho por parte de cada um.	1	3,4
Melhoria da remuneração, na estrutura física, cursos na área de RH.	1	3,4
Melhoria de salários	1	3,4
Melhoria salarial, aumento do n. de servidores e material(suprimentos).	1	3,4
nenhuma	1	3,4
Política salarial	1	3,4
Política salarial que valorize o servidor.	1	3,4
Que o grupo seja profissionalmente responsável e responsabilizado.	1	3,4
Remuneração compatível com o mercado, valorização/reconhecimento/status, estímulo à capacitação/oportunidade de crescimento, estrutura física adequada/condições de trabalho e materiais.	1	3,4
salariais e número de pessoal.	1	3,4
salário melhor, aumento.	1	3,4
tem que ter mais incentivo dos colegas	1	3,4
todos citados que afetam negativamente (1 a 6).	1	3,4
TOTAL	29	100

“Quais sugestões você oferece ao Serviço de Recursos Humanos para suprir suas necessidade e expectativas em relação ao trabalho?” Nesta questão ficou evidente que mais uma vez a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg se faz presente, uma vez que as respostas envolvem os fatores higiênicos e fatores motivacionais. Novamente a variável salário é importante, seguida de insuficiência de pessoal, continua aqui a sugestão dos respondentes para que seja feita a realização de concurso público suprimindo as necessidades, cursos de aperfeiçoamento para capacitar o servidor, outros pedem que o ambiente tenha estrutura física adequada proporcionando condições de trabalho com equipamentos suficiente e adequados, que o grupo tenha mais responsabilidade com suas tarefas executadas possibilitando desta forma que a equipe seja mais unida.

Tabela 12: Sugestões ao Serviço de Recursos Humanos para suprir suas necessidade e expectativas em relação ao trabalho.

Sugestões	Nº	%
Cursos	2	8,3
Ao CAS seja colocado mais colegas para equilibrar o atendimento, tanto pessoal como o telefone.	1	4,2
concurso público para contratação de servidores capacitados.	1	4,2
de 1 a 6	1	4,2
de 1 a 6 . respeito	1	4,2
equipamentos e novas instalações (reforma no prédio)	1	4,2
Estrutura adequada, Aumento de pessoal.	1	4,2
Estrutura física adequada, equipamentos suficientes e adequado.	1	4,2
Exigir responsabilidade de cada um.	1	4,2
infelizmente o RH não tem ingerência sobre estas minhas necessidades.	1	4,2
mais empenho dos servidores	1	4,2
melhoria salarial, aumento do n. de servidores e material(suprimentos).	1	4,2
Melhoria Salarial.	1	4,2
Não sei.	1	4,2
Nenhuma	1	4,2
Nova divisão de tarefas, proporcional a cada servidor do RH.	1	4,2
para mim não falta nada	1	4,2
por enquanto está tudo bem	1	4,2
realização de cursos de capacitação na área de rh.	1	4,2
seria maior número de servidores para a execução dos trabalhos.	1	4,2
todos citados que afetam negativamente (1 a 6).	1	4,2
uma estrutura física mais adequada, um local de trabalho mais arejado.	1	4,2
União (Relações interpessoais).	1	4,2
TOTAL	24	100

“Quais práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos poderiam motivar seu desempenho e dos demais servidores de Recursos Humanos?” Permanece aqui ênfase aos fatores higiênicos e fatores motivacionais relacionados com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A variável salário é também importante, seguida de insuficiência de pessoal, sugestionando a realização de curso de capacitação e de atualização, debates, ginástica laboral, que o local de trabalho tenha estrutura física adequada proporcionando condições de trabalho com equipamentos suficiente e adequados, que seja feito reuniões periodicamente com a responsável do Serviço de Recursos Humanos para discutir dificuldades encontradas em cada setor e que a equipe de Serviço de Recursos Humanos tenha mais integração, ou seja, falta política de relacionamento interpessoal.

Tabela 13: Práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos que poderiam motivar seu desempenho e dos demais servidores do Serviço de Recursos Humanos.

Práticas e Políticas de Gestão de Recursos Humanos	Nº	%
curso de capacitação, não tenha esta defasagem de material de expediente.	1	4,8
Cursos	1	4,8
curso de atualização.	1	4,8
de 1 a 6	1	4,8
de 1 a 6 respeito	1	4,8
Debates	1	4,8
Encontros periódicos com ginástica laboral, seminários e reuniões setoriais.	1	4,8
Maior integração dos servidores entre si.	1	4,8
Maior integração entre com: reuniões, cobranças de Direitos e Deveres. de cada um.	1	4,8
mais coleguismo	1	4,8
Mais funcionários.	1	4,8
Melhoria Salarial, Melhores condições de Trabalho.	1	4,8
Melhoria Salarial.	1	4,8
Não sei.	1	4,8
que todos deveriam saber um pouco de tudo.	1	4,8
realocação de servidores para os setores mais necessitados.	1	4,8
remuneração adequada	1	4,8
reunião mensal da área de RH, para exposição das dificuldades e problemas da legislação e execução do sistema siape.	1	4,8
todos citados que afetam negativamente (1 a 6).	1	4,8
uma integração mais intensa das tarefas de outros setores, uma visão mais integrada dos serviços de R.H.	1	4,8
Valorização Pessoal.	1	4,8
TOTAL	21	100

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe aqui resgatar os objetivos propostos no início do trabalho. A pesquisa realizada buscou avaliar a motivação de uma amostra de funcionários do Ministério da Saúde, os quais atuam no Serviço de Recursos Humanos, visando conhecer os principais fatores que favorecem e desfavorecem seu interesse pelo trabalho. Os questionários aplicados aos respondentes constituíram-se em elementos importantes ao pleno atingimento das metas. Constatou-se que os respondentes têm necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, do ego e de auto-realização. Tal como explica a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow (Bateman e Snell(1998, p. 365):

Uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, constituindo uma espécie de pirâmide. Ainda é considerada uma teoria simplista, onde relata que nem todas as pessoas progredem hierarquicamente as cinco necessidades, mas deveria haver um lugar de trabalho que ofereça capacitação e desenvolvimento humano.

De acordo com o resultado da pesquisa, verifica-se que os servidores conhecem a realidade financeira em que vivem, principalmente pela inexistência da política salarial e mesmo assim tentam se motivar de outra forma. Pode-se dizer que “a motivação é a ação ou efeito de motivar”, sendo na verdade a geração de causa, motivos para que a pessoa seja mais feliz estimulando comportamento e ações” (Bateman e Snell,1998, p. 365). Segundo Castro in Boog (2002, p.86), existem dois tipos de motivação, a interna e a externa, sendo que a interna é um mecanismo que move o indivíduo mantendo-o disposto e permitindo seu desenvolvimento para que ele esteja plenamente satisfeito com a vida. Já a motivação externa é caracterizada pelo conjunto de valores que proporcionará a geração de estímulos e interesses para a vida das pessoas criando motivos para que a equipe seja mais feliz.

Quando trata-se do assunto motivação, deve-se perceber que ela é de extrema importância para qualquer coisa que o ser humano faça na sua vida. Para que se possam ter servidores motivados no seu trabalho é necessário que eles possuam uma capacitação técnica compatível com as funções que executam, entretanto, devem possuir um desenvolvimento pessoal de acordo com o exercício de atividades realizadas no setor. Cabe aqui resgatar que o treinamento é uma necessidade constante em qualquer organização, para desenvolver habilidades técnicas na execução de tarefas.

Observa-se que, no âmbito pessoal, as sugestões dos respondentes foram as mais variadas, como aumento salarial, realização de cursos para capacitação, inclusão de funcionários no CAS (Central de Atendimento ao Servidor), realização de concurso público para suprir a demanda, estrutura física adequada com equipamentos suficientes e adequados, colaboração dos próprios colegas, valorização da pessoa, delegação de diálogo com integração, participação, reconhecimento e resolução de problemas através de reuniões.

O ideal é que pudesse haver reuniões periódicas com os integrantes de cada setor a fim de expor os problemas e, no futuro encontrar as soluções. Seria viável também encontrar um meio para que estas pessoas tivessem relações interpessoais com o grupo, principalmente porque a maioria já se aposentou e nunca será tarde para um olhar diferente.

Neste estudo ficou evidente como é importante poder contar com um quadro de funcionários que se sintam comprometidos em otimizar as práticas de gestão de recursos humanos.

A reformulação do ambiente físico é algo que mostra visualmente a busca pela melhoria. Com este aspecto e com um layout estruturado, fica mais fácil organizar rotinas e demonstrar que a mudança pode ser implementada. Os setores querem que ocorram mudanças no seu ambiente de trabalho, por isso deve-se observar quais são os mais necessitados, de forma que alguns setores possam esperar pela sua vez. Assim é proporcionado um ambiente de mudanças que facilitariam a comunicação e integração, pois juntos encontrariam a solução para as situações encontradas de forma a angariar a responsabilidade destes na busca e alcance dos objetivos da organização e conseqüentemente na satisfação dos objetivos individuais.

Para que as pessoas na organização tenham um desenvolvimento satisfatório, deve-se proporcionar um ambiente favorável à evolução, a fim de maximizar o desempenho no trabalho. A organização deve investir, tanto em treinamento como em desenvolvimento, respeitando o modo de ser e de pensar de cada pessoa, e também saber agir, conhecendo a individualidade da sua equipe para poder assim suprir as suas necessidades, como reconhecimento e valorização.

Os respondentes, de maneira geral, indicaram quais os fatores que serviriam de incentivo à motivação. Dentre esses fatores, destacaram-se os fatores classificados como higiênicos (Teoria dos Dois Fatores de Herzberg) e os fatores motivacionais.

Devido ao tempo restrito e a necessidade de continuar executando minhas atividades no Serviço de Recursos Humanos, foi necessário deter-se apenas nas respostas de uma amostra de 30 respondentes. A autora desta monografia gostaria de ter tido a chance de pesquisar todos, inclusive de forma qualitativa (através de entrevistas pessoais).

Enfim, de modo geral, nota-se que as respostas se assemelham ao se observar às informações coletadas sobre:

- Como motivar os trabalhadores para otimizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul?

Conclui-se que as suposições iniciais (que constaram no problema de pesquisa) foram confirmadas na pesquisa efetuada. Então, seria necessário eliminar os fatores que afetam negativamente a motivação, no caso: política salarial defasada, insuficiência de pessoal e o pouco estímulo à capacitação do servidor e ampliar os fatores que servem de incentivo à motivação para melhorar o desempenho no trabalho. Tais fatores referem-se: ao relacionamento com os colegas e superior (relações sociais), segurança no emprego, estímulo à capacitação/oportunidades de crescimento e realização pessoal pelo trabalho/satisfação. Também consideram-se que as principais necessidades precisam ser supridas para melhorar a motivação para o trabalho. Neste sentido, destacam-se os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (necessidades sociais, segurança, ego e de auto-realização).

Em suma, O Serviço de Recursos Humanos poderia buscar melhorar a estrutura física e a adequação do material de trabalho e atuar nas melhorias das relações do servidor com os grupos de trabalho. As práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos que poderiam motivar o desempenho dos servidores de Recursos Humanos são, sobretudo capacitação e integração com os colegas do setor e de outros setores. A questão da política salarial atualizada também foi destacada na pesquisa, no entanto, está depende de outras instâncias, as quais transcendem a vontade e força política do setor tratado neste estudo.

REFERÊNCIAS

ABREU, Cláudia de Souza Pereira. **Motivação: implicações para a gestão de pessoas em uma organização**. Porto Alegre: 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, Brian E.; HESELID, Mark A; ULRICH, DAVE. **Gestão Estratégica de Pessoas com “scorrecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

BOOG, Gustavo, et al. **Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. 1. São Paulo: Gente, 2002.

BRANHAM, Leig. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Biblioteca da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Normas para Apresentação de Trabalhos da Escola de Administração. Porto Alegre, 2004.46

CHIAVENNATO, Idalberto. **Administração de Empresas: Uma abordagem Contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1987.

CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnóstico em Administração de Recursos Humanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

KEITH Davis John W. Newstrom. **Comportamento Humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ROBBINS, Stephen P. **Administração Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Traduzido por CHRISTINA, Ávila de Menezes. 8.ed. Rio de Janeiro; LTC, 2000.

<http://www.sabi.ufrgs.br> Contexto Histórico do Núcleo do Ministério da Saúde

ANEXOS

Anexo I: Questionário

Este questionário é parte integrante de um trabalho de conclusão do curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde. Procure contribuir fornecendo suas opiniões e respostas da forma mais honesta possível, escolhendo uma das alternativas para cada um dos itens do questionário a seguir.

Obrigada,
Lorimar dos Santos Maciel

1) Sexo: () feminino
 () masculino

2) Idade: () De 18 a 30 anos
 () De 31 a 40 anos
 () Mais de 50 anos
 () De 51 a 60 anos
 () Mais de 60 anos

3) Escolaridade:

Ensino Médio () completo () incompleto

Ensino Superior () completo () incompleto curso: _____

Pós Graduação () completo () incompleto curso: _____

4) Há quanto tempo você trabalha no Recursos Humanos?

() Menos de 5 anos
() De 5 a 10 anos
() De 11 a 15 anos
() De 16 a 20 anos
() Mais de 20 anos

5) Tempo de serviço em sua vida:

() Menos de 5 anos
() De 5 a 10 anos
() De 11 a 15 anos
() De 16 a 20 anos
() De 21 a 25 anos
() Mais de 25 anos

6) Estado civil:

() solteiro
() casado
() outro

7) Cargo:

() agente administrativo

() auxiliar operacional

() outro: Qual? _____

6) Circule as afirmativas abaixo, conforme a legenda a seguir:

- 1 - Discordo sempre**
- 2 - Discordo na maioria das vezes**
- 3 - Às vezes, discordo, às vezes, concordo**
- 4 - Concordo na maioria das vezes**
- 5 - Concordo sempre**

Eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Eu me esforço muito para melhorar meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5
As pessoas de minha área de trabalho ajudam-se mutuamente.	1	2	3	4	5
Muitas vezes me vejo conversando com colegas sobre questões alheias ao trabalho.	1	2	3	4	5
Gosto de desafios.	1	2	3	4	5
Eu recebo elogios por um trabalho bem feito.	1	2	3	4	5
O meu trabalho exige raciocínio.	1	2	3	4	5
Desejo que os outros gostem de mim.	1	2	3	4	5
Desejo saber como estou progredindo na realização de minhas tarefas.	1	2	3	4	5
Questiono as pessoas que fazem coisas com as quais não concordo.	1	2	3	4	5
Tendo a criar relações de amizade com colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
Gosto de fixar metas realistas.	1	2	3	4	5
Gosto de influenciar outras pessoas a serem como eu, a fazerem do meu modo.	1	2	3	4	5
Gosto de pertencer ao meu grupo.	1	2	3	4	5
Gosto de pertencer ao Ministério da Saúde.	1	2	3	4	5
Presto muita atenção aos sentimentos das outras pessoas no trabalho.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com minha remuneração e benefícios recebidos.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades básicas como de alimentação, moradia, vestuário e saúde.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com o atendimento de minhas necessidades de segurança (Pessoais e da Família).	1	2	3	4	5
Considero atendidas as minhas necessidades sociais através do relacionamento com pessoas do Ministério da Saúde.	1	2	3	4	5
A minha opinião é ouvida pelo chefe.	1	2	3	4	5
A minha opinião é ouvida pelos colegas.	1	2	3	4	5

Dentre os fatores abaixo, quais afetam **negativamente** a motivação (motivo para a ação) dos servidores do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul? Marque quantas respostas forem necessárias.

- () política salarial defasada
- () insuficiência de pessoal
- () pouco estímulo à capacitação do servidor
- () estrutura física inadequada
- () equipamentos insuficientes e pouco adequados
- () material de expediente insuficiente
- () falta de apoio do grupo / trabalho individualizado
- () outro: Qual? _____

Dentre os fatores abaixo, quais **servem de incentivo à motivação** dos servidores do Núcleo do Ministério da Saúde no Rio Grande do Sul para melhorar o desempenho no trabalho? Marque quantas respostas forem necessárias.

- () remuneração compatível com o mercado
- () valorização / reconhecimento pessoal / status
- () estímulo à capacitação / oportunidade de crescimento
- () estrutura física adequada/ condições de trabalho e materiais
- () bom relacionamento com os colegas e superior / relações sociais
- () segurança no emprego
- () realização pessoal pelo trabalho / satisfação
- () outro: Qual? _____

Quais as suas principais necessidades que precisam ser supridas para melhorar sua motivação para o trabalho? _____

Quais sugestões você oferece ao Serviço de Recursos Humanos para suprir suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho? _____

Quais práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos poderiam motivar seu desempenho e dos demais servidores de Recursos Humanos? _____

Anexo II: Organograma

