

**MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**  
**Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da**  
**Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**

Myla Crysthie Carvalho Ribeiro<sup>1</sup>  
Erik da Silva Oliveira<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho buscou analisar a motivação como instrumento de avanço na qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna, verificando a influência deste fator no atendimento dos servidores lotados no setor Cartão Nacional, pertencente à referida instituição. Tendo como base as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e Vroom, foi realizado um estudo de caso, onde os funcionários foram entrevistados, sendo possível constatar a existência de insatisfação e desmotivação dos servidores. No entanto, por dedicação às atividades da profissão que escolheram, o atendimento não é comprometido. Conclui-se assim, que a existência de motivação intrínseca dos servidores pode ser potencializada pela organização, principalmente através de reconhecimento e melhores condições de trabalho, a fim de melhorar a produtividade, ocasionando a qualidade e progressão do setor público.

**Palavras-chave:** Motivação. Administração Pública. Teorias Motivacionais. Qualidade.

### **Introdução**

A motivação tem sido um dos temas mais estudados em gestão de pessoas e mesmo assim permanece sendo um dos temas mais preocupantes para as organizações devido a sua complexidade.

E é justamente por estar sempre no topo das pautas das reuniões entre empresários e acadêmicos que esse assunto se torna tão relevante para organizações e funcionários (MELO; MARQUES, 2011).

No ambiente organizacional, as pessoas admitem grande importância, pois são os únicos seres capazes de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de um serviço e gerar lucro, tornando-se responsáveis pela sobrevivência das organizações. O comprometimento de um funcionário com o trabalho, tanto no setor público como no privado, decorre da motivação recebida por seus gestores.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração do Centro Universitário São José de Itaperuna. E-mail: [mylacrysthie@gmail.com](mailto:mylacrysthie@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Doutor Orientador do Centro Universitário São José de Itaperuna. E-mail: [eriksilvaoliveira@yahoo.com.br](mailto:eriksilvaoliveira@yahoo.com.br)

Conforme Maximiano (2006, p. 274):

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização.

No âmbito da Administração Pública, a motivação é uma ferramenta estratégica desprezada pelos gestores, que não reconhecem a força e o sucesso do trabalho realizado por seus funcionários. Porém, assim como os funcionários de uma empresa privada, os servidores públicos possuem horários, tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização.

A administração pública é dependente de pessoas para a consecução dos seus objetivos, sendo que estas por sua vez, submetidas às atividades, almejam os seus objetivos pessoais (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

Poucas organizações se preocupam com o comportamento de seus trabalhadores ou demonstram interesse pelo nível de satisfação no ambiente de trabalho. Com base nesse contexto, o trabalho pretende analisar a influência da motivação no atendimento e na realização de processos dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. O motivo para a presente pesquisa surgiu da vontade da pesquisadora, que faz parte da equipe de trabalho de um setor desta secretaria, de que a organização estudada possa oferecer condições de trabalho que proporcionem melhor desempenho dos servidores, provocando uma melhor qualidade na prestação de serviços.

O Setor de Saúde, como segmento prestador de serviços e cujas ações se refletem profundamente na sociedade, deve adotar uma prática gerencial apropriada capaz de alterar seu quadro atual: falho e preocupante, conseqüente da história do desenvolvimento sociopolítico-econômico do país, possibilitando assim um melhor desempenho com maior produtividade e qualidade (REGIS FILHO; LOPES; MICHELS, 1998).

Visando uma prestação de serviços adequada às necessidades da sociedade, este trabalho busca saber: Os servidores trabalham melhor quando se sentem motivados?

Neste sentido, a pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a influência da motivação na qualidade do atendimento dos servidores do setor Cartão

Nacional, na Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. Apresenta, ainda, como objetivos específicos: 1) Apresentar as características da Administração Pública; 2) Descrever o tema motivação e as principais teorias motivacionais; e 3) Analisar a motivação como estratégia de qualificação da gestão pública.

Para alcançar tais objetivos, a metodologia utilizada será através de estudo de caso exploratório descritivo. Sendo assim, o estudo da motivação no setor público será muito importante para a resolução dos problemas existentes, bem como, para oferecer à Secretaria de Saúde uma oportunidade de transformação de seu ambiente organizacional.

## **1 Administração Pública**

A Administração Pública refere-se à gestão de bens e interesses da comunidade, no âmbito federal, estadual ou municipal, cuja finalidade é a satisfação das necessidades públicas. Para Granjeiro (2002, p. 23) a Administração Pública pode ser definida como “o conjunto de órgãos e entidades destinados a satisfazer, de forma regular e contínua, as necessidades sociais nos termos da lei”.

A Administração Pública é regida por princípios que se encontram na Constituição (CRFB/88 art. 37), e que são base de toda a atividade administrativa e regulam as ações dos órgãos públicos, dos administradores e servidores.

### **1.1 Princípios da Administração Pública**

Considerando o disposto no *caput* do Art. 37 da Constituição Federal de 1988, a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

a) Princípio da legalidade: princípio constitucional basilar aplicável à administração pública, previsto expressamente nos artigos 5º, inciso II, e 37 da CRFB/88, e na doutrina é assim conceituado:

[...] aplica-se na Administração Pública de forma mais rigorosa e especial, pois o administrador público somente poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nas demais espécies normativas, inexistindo, pois, incidência de sua vontade subjetiva, pois na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, diferentemente da esfera particular, onde será permitida a realização de tudo o que a lei não proíba (MORAES, 2011, p. 341).

b) Princípio da impessoalidade: com base nesse princípio, é proibido à Administração Pública estabelecer privilégios ou garantias diferenciadas a pessoas específicas, prevê igualdade no atendimento entre todas as pessoas. Pode ser entendido como uma extensão expressa à Administração do direito à igualdade, previsto no caput do art. 5º da Constituição (ARAÚJO, 2013).

c) Princípio da moralidade: inserido no art. 37 da CRFB/88, significa que “em sua atuação o administrador público deve atender aos ditames da conduta ética, honesta, exigindo a observância de padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que assegurem a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública” (MARINELA, 2005, p. 37).

d) Princípio da publicidade: tem por finalidade tornar públicos os atos da Administração. Sobre o princípio da publicidade, Miranda (2008, p. 6) dispõe que:

[...] o princípio da publicidade tem como desiderato assegurar transparência na gestão pública, pois o administrador público não é dono do patrimônio de que ele cuida, é mero delegatário à gestão dos bens da coletividade, devendo possibilitar aos administrados o conhecimento pleno de suas condutas administrativas.

e) Princípio da eficiência: é o mais recente princípio constitucional, introduzido por força de Emenda Constitucional em 1998 (EC 19/98). Busca a excelência das atividades em benefício dos administrados. Segundo Miranda (2008, p. 7):

[...] o princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sopesando a relação custo benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado.

Di Pietro (2009) ressalta que o princípio da eficiência apresenta dois aspectos: em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e em relação ao modo de organizar, estruturar, disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público.

A partir desses conceitos, e precisamente, do princípio da eficiência, espera-se que todos os passos dados para o alcance de um objetivo na

Administração Pública sejam acompanhados da participação de todos os envolvidos, para melhores resultados obtidos.

## **2 Motivação**

A palavra motivação deriva da palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Chiavenato (1999), motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Já Robbins (2009, p. 132) define motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” e Marras (2000, p. 34) afirma que “a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação”.

Em síntese, a motivação diz respeito ao fator gerador do comportamento humano. Abaixo, serão relacionadas as principais teorias motivacionais utilizadas como referencial do presente trabalho.

### **2.1 Teorias Motivacionais**

Segundo Robbins (2009), as primeiras teorias de motivação, dentre elas a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores, foram formuladas na década de 50 e atualmente são questionadas em termos de validade, mas constituem o fundamento das teorias contemporâneas, que possuem um grau razoável de documentação de suporte válido. As teorias contemporâneas, como a Teoria da Expectativa, são assim chamadas, não porque tenham sido desenvolvidas recentemente, mas porque representam o atual estágio de conhecimento a respeito da motivação dos trabalhadores.

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

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é um dos modelos mais divulgados no estudo da ciência do comportamento humano. Segundo o

autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. São elas:

1. **Fisiológica:** incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. São as necessidades básicas de sobrevivência biológica;
2. **Segurança:** incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional. Buscam assegurar a estabilidade da pessoa;
3. **Social:** incluem afeição, filiação, aceitação social e amizade. Envolvem a necessidade de amor, integração e relacionamento humano;
4. **Estima:** incluem fatores internos de estima, como auto-respeito, autonomia, senso de competência, e fatores externos de estima, como status, reconhecimento, prestígio, atenção e consideração;
5. **Auto-realização:** é a necessidade mais elevada do ser humano. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar aptidões e capacidades potenciais.

Em Chiavenato (2003), essa hierarquia pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base encontram-se as necessidades mais baixas, e no topo as necessidades mais elevadas, conforme a figura 01:

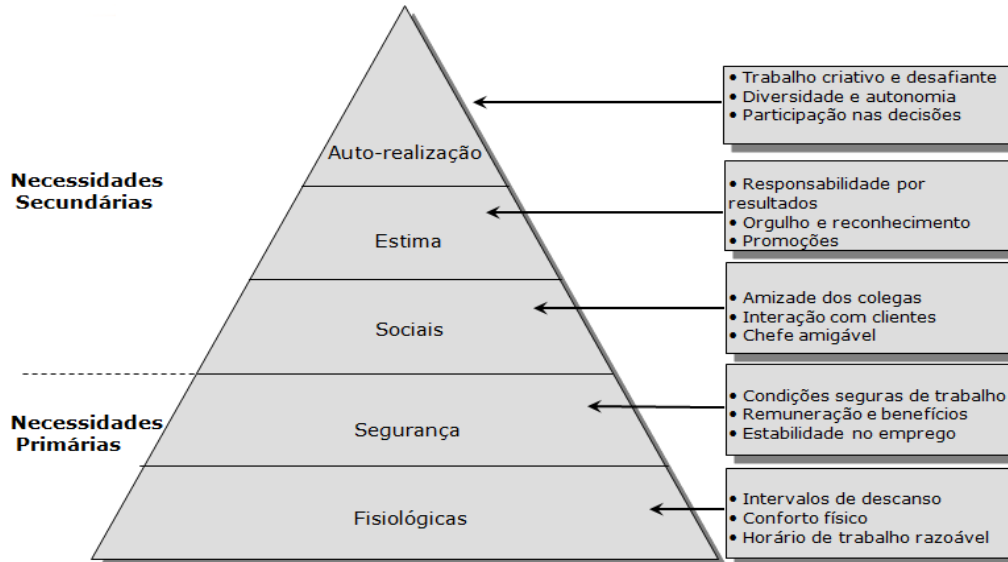


Figura 01 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.  
Fonte: Chiavenato, 2003.

A diferenciação entre as necessidades parte da premissa de que as primárias são satisfeitas externamente, isto é, através da remuneração, contratos de trabalho, condições de trabalho, etc. E as necessidades

secundárias são satisfeitas internamente, ou seja, dentro de cada um individualmente.

### 2.1.2 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg deu a sua contribuição para o estudo da motivação através da publicação da Teoria dos Dois Fatores, através da qual chega à conclusão de que os fatores que estão envolvidos na produção de satisfação e motivação são autônomos em relação aos que geram insatisfação. Dessa forma ele concluiu que o antônimo de satisfação não é insatisfação, como se previa, mas sim ausência de satisfação, e o mesmo vale para a insatisfação cujo antônimo é ausência de insatisfação (FALLER, 2004). Assim, ele dividiu e classificou esses fatores em higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos ao trabalho, ou seja, o ambiente de trabalho em si, e estariam relacionados com a presença ou ausência de insatisfação. Envolvem salários, diretrizes, e políticas da organização, segurança no emprego e as relações com os demais indivíduos que formam a organização. Herzberg inferiu em seus estudos que quando os fatores higiênicos estão ótimos não há uma elevação significativa da satisfação, mas esses fatores funcionam como um elemento preventivo da insatisfação (FURTADO, 2004).

Já os fatores motivacionais, segundo Furtado (2004, p. 34), “estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa”. Ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização e, dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

A análise desta teoria coincide com a análise da teoria da hierarquia das necessidades, pois apesar de ênfases distintas, ambas concluem que a realização é o fator mais importante da motivação.

### 2.1.3 Teoria da Expectativa

Victor Vroom, em 1964, apresentou a Teoria da Expectativa, que sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas. Para Chiavenato (2006), “a teoria de Vroom está mais dentro da linha atualmente



aceita pelos psicólogos e sociólogos contemporâneos”. A teoria está baseada no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho. Ou seja, para Vroom, as pessoas são vistas como seres individuais com vontades e desejos diferentes em relação ao trabalho, tomando decisões de acordo com o que mais lhe cabem no momento.

O nível de produtividade de cada indivíduo depende de três forças básicas: expectativas, que são os objetivos individuais, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, reconhecimento, entre outros; recompensas, que é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais e as relações entre expectativas e recompensas, que é a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas (VROOM, 2000).

Neste sentido, a motivação é um processo que conduz escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

### **3 Motivação como estratégia para qualificar a gestão pública**

A missão básica de qualquer organização, e principalmente das públicas, é o pleno atendimento à sociedade onde ela está inserida. Neste sentido, a qualidade torna-se um fator importante para as organizações. A maneira como os funcionários são tratados, as normas e a forma de autoridade a que são submetidos na organização influenciam em suas ações.

As pessoas constituem o recurso eminentemente dinâmico das organizações. Entre os vários recursos organizacionais, as pessoas destacam-se por ser o único recurso vivo e inteligente, por seu caráter dinâmico e potencial de desenvolvimento (CHIAVENATO, 2007). O ser humano é motivado pela necessidade inerente ao seu anseio, fazendo-se indispensável que esteja situado em um ambiente que lhe proporcione prazer ao realizar determinadas tarefas, ou seja, um ambiente de trabalho agradável é capaz de motivar as pessoas, afim de que sejam capazes de alcançar os objetivos esperados pela empresa, e consequentemente, por elas mesmas.



[Dessa forma,] o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, nesse modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada, significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2006). Entretanto, pode-se observar que em certos ambientes de trabalho, o aspecto motivacional está tão ausente que, ao invés de propiciar um ambiente salutar, faz com que as pessoas criem uma aversão ao trabalho, prejudicando a produtividade nas tarefas.

Nas organizações públicas, a dificuldade em entender e buscar utilizar a motivação como uma estratégia organizacional é maior, o que ocasiona o descontentamento e a baixa produtividade dos servidores, mantendo o baixo nível destas organizações. Segundo Malik (1988, p. 53) “a motivação no setor público da saúde, ainda é encarada como um problema intrínseco às pessoas”, como se tal aspecto não dependesse das características do ambiente em que o funcionário se encontra, e sim como se dependesse apenas dele.

Correa (2010, p. 24) complementa:

Nota-se que não existe uma preocupação da organização em relação à motivação dos funcionários da empresa nos serviços públicos, já que a consideram alheia ao serviço. A hierarquia de motivos é usada como forma de serem julgadas de acordo com o entendimento da gerência. Dando-nos a ideia de como atua o funcionalismo público, com suas gerências tradicionais, não valorizam nada os servidores, e muitos de seus projetos humanísticos ainda estão aguardando a sua implementação.

Averigua-se, portanto, que com a desvalorização dos funcionários e de seus anseios pessoais, os gestores não recebem em troca o bom desempenho, afetando a qualidade dos serviços prestados. Brunelli (2008) considera indispensável esclarecer que a real função do gestor não é a de motivar as pessoas com que trabalha, porém, a organização deve ter a capacidade de proporcionar um ambiente motivador, no qual as pessoas possam satisfazer suas necessidades.

Os efeitos causados pela desmotivação no ambiente de trabalho podem gerar graves problemas, tanto para as organizações quanto para as pessoas que nela trabalham. Por parte das organizações, elas podem sofrer avarias em seus padrões de qualidade e produtividade, enquanto que por parte dos funcionários, as implicações são relacionadas a questões de saúde física e

mental, como o *stress*, o absenteísmo, a queda na produtividade e no desempenho no trabalho, sem contar com a falta de interesse pelos assuntos afins da organização (MACIEL; SÁ, 2007).

Segundo Brunelli (2008), é possível manter as pessoas motivadas quando se tem conhecimento de suas necessidades, e quando se proporciona fatores de satisfação para tais necessidades, sendo que o desconhecimento de tais aspectos pode levar à desmotivação das pessoas.

Portanto, considera-se primordial oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa possa manter o nível de motivação necessário ao exercício de sua função, possibilitando, assim, o cumprimento das atividades com alta produtividade, e como consequência, elevar o nível de qualidade do setor público.

#### **4 Análise motivacional na Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**

Após a pesquisa bibliográfica sobre o assunto em questão, que possibilitou uma visão mais ampla do tema e permitiu o estabelecimento de um referencial teórico inicial, um estudo de caso foi realizado em âmbito exploratório descritivo, tendo como objeto o setor Cartão Nacional, pertencente à Secretaria de Saúde da Prefeitura Municipal de Itaperuna. O setor é responsável pelo atendimento ao público através de confecção do Cartão Nacional de Saúde à população de Itaperuna, marcação de exames de baixa complexidade e autorização de tratamentos oncológicos, além de ser encarregado de receber e enviar exames de alta complexidade, procedimentos e cirurgias para auditoria no setor interno Central de Regulação Municipal.

##### **4.1 Metodologia**

Para a realização da coleta de dados, foram utilizados questionários, que estabeleceram um conjunto de questões fechadas, abordando a qualidade do trabalho executado, salubridade no ambiente de trabalho, índice de satisfação dos funcionários e relação entre superior e subordinado, através de variáveis qualitativas de múltipla escolha. O corpo dos questionários foi acompanhado de esclarecimentos quanto ao significado dos graus da escala de respostas e com a solicitação ao respondente para que, em cada um dos itens relacionados, fizesse sua avaliação.

A aplicação dos questionários, realizada em 30 de setembro de 2015, foi composta de duas partes: a primeira parte está relacionada com o desempenho do funcionário, condições de trabalho da organização e relacionamento com o superior, variando de “muito ruim” até “muito bom”, conforme consta o apêndice do trabalho. Já a segunda parte, aponta a análise da frequência com que ocorrem determinados eventos no ambiente de trabalho, variando de nenhuma ocorrência, ou seja, “nunca”, até ocorrências frequentes, especificado por “sempre”.

#### 4.2 Resultados

A pesquisa foi realizada com os 10 servidores lotados no setor, todos com mais de 12 meses de serviço público, sendo 09 do sexo feminino e 01 do sexo masculino, 05 cursando ensino superior e 05 graduados. O gráfico 01 abaixo mostra os resultados da primeira parte do questionário:

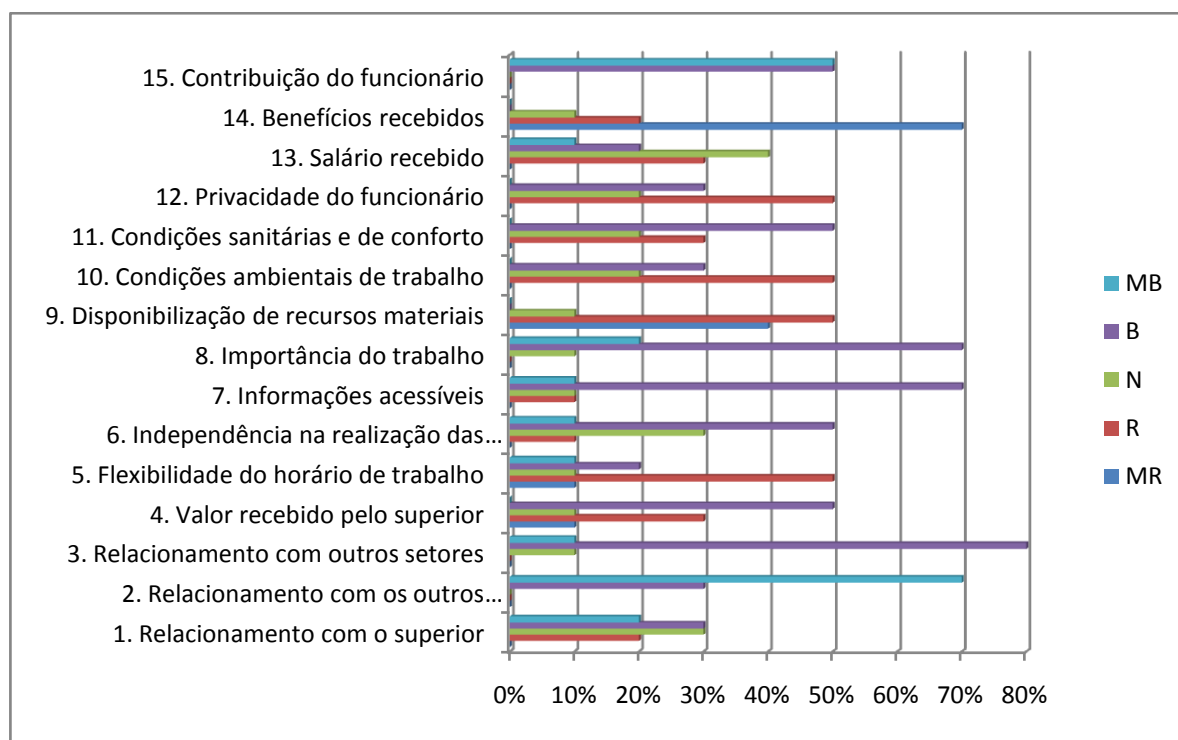


Gráfico 01 – Primeira parte do questionário.  
Fonte: Retirado dos dados da pesquisa (2015).

Após a obtenção dos dados, as respostas foram analisadas, organizadas adequadamente, reunindo as importantes considerações:

- O relacionamento com o superior é considerado “bom” ou “neutro”, com 30%, enquanto que o relacionamento com os funcionários do setor, com

70%, é avaliado como “muito bom” e com os funcionários de outros setores é considerado “bom” em 80% das respostas: entende-se que poucos funcionários mantêm uma relação cordial com a chefia imediata, e relacionam-se melhor com os funcionários da mesma hierarquia.

- O valor que o funcionário recebe por seu superior foi julgado com 50% das respostas como “bom” e com 30% das respostas como “ruim”: percebe-se, diante deste resultado, desigualdade de tratamento por parte do superior em relação a alguns funcionários.
- A flexibilidade do horário de trabalho, a disponibilização de recursos materiais, as condições ambientais de trabalho e a preservação da privacidade do servidor foram avaliadas, em 50% cada, como “ruim”: a maioria dos funcionários encontra-se insatisfeita com a organização nesses quatro itens.
- O salário recebido pelos funcionários foi considerado, com 40% das respostas “neutro” e os benefícios recebidos, com 70% das respostas, foram considerados “muito ruins”: os servidores acham que deveriam ser mais valorizados pela responsabilidade de seus cargos e se mostram muito insatisfeitos, pois não há uma política quanto a plano de saúde ou vale-transporte que facilite sua chegada ao local de trabalho.
- Nas questões que avaliam a qualidade do trabalho prestado “Independência na realização das atividades”, “Informações de acesso para a realização do trabalho” e “Impacto causado pelo trabalho na vida da população”, foram encontrados, respectivamente, os valores 50%, 70% e 70%, considerados “bons”. A contribuição do funcionário para a qualidade da Secretaria de Saúde foi avaliada em 50% das respostas como “boa”, com os 50% restantes como “muito boa”: o servidor é comprometido com seu trabalho e sabe da importância que o trabalho realizado pelo setor tem para a população e para a Secretaria de Saúde.

O gráfico 02 mostra os resultados da segunda parte:

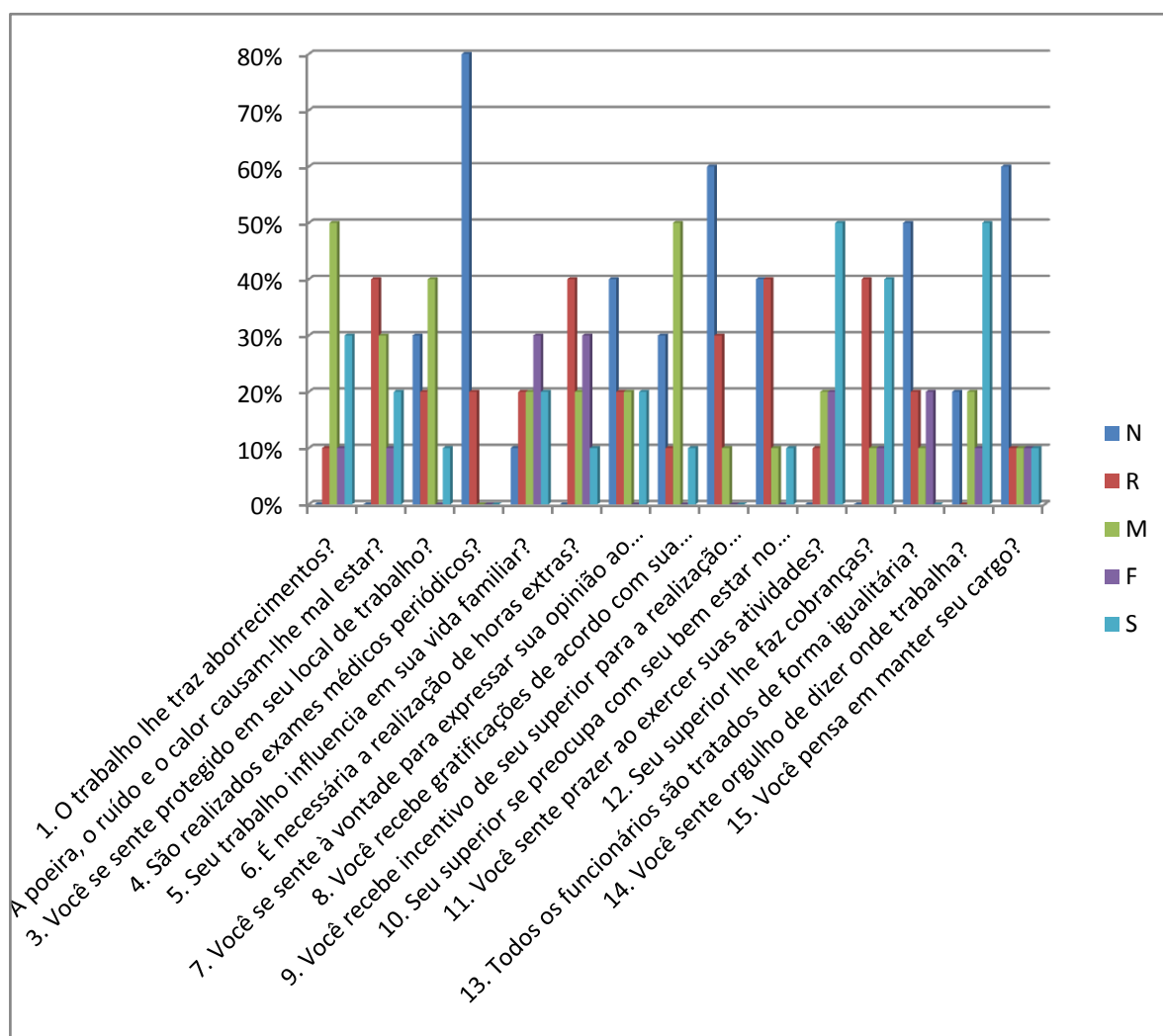


Gráfico 02 – Segunda parte do questionário.

Fonte: Retirado dos dados da pesquisa (2015).

Analisando os dados obtidos, é possível encontrar as seguintes considerações:

- O trabalho do setor Cartão Nacional aborrece “moderadamente” a 50% e “sempre” a 30% dos funcionários: a partir destes números, entende-se que o dia a dia de trabalho do setor é intenso, causando cansaço mental dos servidores.
- À questão “São realizados exames médicos periódicos?” foram respondidas, em 80%, a opção “nunca”: Por tratar-se de um setor público, dentro da própria Secretaria de Saúde, com direta relação com o público, considera-se de grave importância o cuidado com a saúde dos funcionários do setor.
- O setor exige de 30% dos funcionários a realização “frequente” de horas extras, e o mesmo número julga “frequente” a influência do trabalho em sua vida familiar: diante desta simultaneidade, pode-se presumir que o trabalho

do setor depende mais de determinados funcionários ou que o superior exija mais destes funcionários.

- Os servidores responderam em 40%, que “raramente” sentem-se à vontade para expressar uma opinião ao superior, 60% responderam que o superior nunca os incentiva, e 50% responderam que sempre recebem cobrança por parte dele: identifica-se um grande desconforto em relação à chefia imediata, pois existe apenas cobrança para o cumprimento das atividades, e não há abertura para que o servidor expresse seus pontos de vista sobre o trabalho.
- Os funcionários do setor admitiram, em 50%, “sempre” sentir prazer ao executar suas tarefas, e o mesmo número sente orgulho em trabalhar no Cartão Nacional, porém, 60% das respostas foram para a opção “nunca” quando perguntados se manteriam seu cargo, caso surgisse uma nova oportunidade de trabalho: os servidores lotados no setor trabalham com comprometimento, zelo e empenho, contribuindo para a boa reputação da Secretaria de Saúde, mas não veem no setor público uma oportunidade de crescimento profissional, considerando deixar o setor logo que uma oportunidade melhor apareça.

## **Conclusão**

Recordando a pergunta que deu origem a este trabalho, “Os servidores trabalham melhor quando se sentem motivados?”, e após a análise do estudo de caso, pode-se concluir que a resposta é sim. Avaliou-se através deste estudo que, embora os servidores encontrem-se insatisfeitos com as condições de trabalho e desmotivados, isto não tem interferido de forma perceptível no atendimento, pelo fato de apresentarem um grau de comprometimento razoável e se sentirem responsáveis pela realização de suas tarefas.

Conforme as teorias de Maslow e Herzberg, a motivação no ambiente de trabalho pode ser estimulada por fatores externos ou internos. Nesse caso, os fatores ambientais do setor estudado não contribuem para a motivação dos servidores públicos. Entretanto, os fatores internos – também defendidos pela teoria de Vroom – que sugerem que a motivação é, na realidade, um fenômeno intrínseco, que acontece no interior de cada indivíduo, levam à conclusão de que os servidores trabalham impulsionados por motivos pessoais, dado que,

apesar dos resultados negativos em relação à valorização e ao relacionamento com o superior, os funcionários apresentam uma boa produtividade, contribuindo com a progressão da organização.

Através do estudo de caso, que pretendeu avaliar a motivação dos servidores do setor Cartão Nacional, situado na Secretaria de Saúde de Itaperuna, pode-se constatar que os fatores motivacionais para o trabalho estão ausentes, sobretudo, devido à desvalorização e falta de um relacionamento aberto com a chefia imediata, que proporcione ao funcionário a exposição de suas ideias para maior contribuição no setor. Os fatores higiênicos presentes aparecem no bom relacionamento com os demais funcionários, porém se ausentam principalmente nas condições ambientais de trabalho, salários e benefícios, influenciando fortemente na insatisfação do servidor.

Diante desses fatos, faz-se verdade que no setor público, onde são precárias as condições de trabalho e as oportunidades de crescimento profissional, encontram-se pessoas que buscam realizar suas necessidades individuais e, à medida que o trabalho satisfaz essas necessidades, a motivação fica mais evidente. Cabe à organização potencializar essa motivação através de conforto, reconhecimento, gestão participativa, instrumentos que aumentem o entusiasmo do profissional com o trabalho, gerando aumento da produtividade e por decorrência, o avanço organizacional.

A motivação é um estudo abrangente, um dos mais discutidos no âmbito administrativo, porém sua prática é de fundamental importância, pois provoca melhorias organizacionais nos processos internos e no comprometimento dos servidores. O gestor público deve estar atento à importância deste fator, para alcançar um atendimento e prestação de serviços de qualidade que induza a administração pública à eficiência.

### Referências

ARAÚJO, Luis Felipe. **A efetividade dos princípios da Administração Pública 25 anos após a promulgação da Constituição da República**. 2013. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/25737>>. Acesso em: 7 abr. 2015.

BRAGA, Marcus Vinicius de Azevedo. **Motivação no setor público: desafios e reflexões**. 2012. Disponível em:



<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584>>. Acesso em: 5 mar. 2015.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. 2008.

Disponível em:

<[http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu\\_doc/maria\\_da\\_graca\\_mello\\_brunelli.\\_tcc.pdf](http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/smausu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli._tcc.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CONGRESSO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 23 ago. 2015.

CORREA, Alciris. **Teorias Motivacionais: Motivação nas empresas**. 2010.

Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/24701497>>. Acesso em: 28 ago. 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso com a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

FURTADO, Carmem Lúcia Mendes. **Motivação no trabalho: estudo de caso da SEFAZ – célula de execução da administração tributária em Montese**. 2004. Disponível em:

<<http://www.sefaz.ce.gov.br/Content/aplicacao/internet/monografias/gerados/carmen%20lucia%20mendes%20furtado.pdf>>. Acesso em: 23 ago. 2015.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público: um desafio para uma administração eficiente**. 2014.

Disponível em: <<http://www.jus.com.br/artigos/31928>>. Acesso em: 5 mar. 2015.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. 2007.

Disponível em:

<[http://www.ccae.ufpb.br/public/studia\\_arquivos/arquivos\\_01/saulo\\_01.pdf](http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf)>.

Acesso em: 19 ago. 2015.

MALIK, Ana Maria. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Fundação Peirópolis Ltda., 1988.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. Salvador: Juspodivm, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MELO, Alex Araújo; MARQUES, Ieso Costa. **A importância do fator motivacional no trabalho: uma abordagem descritiva em uma autarquia pública**. 2011. Disponível em:

<<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/359/360>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo**. São Paulo: Revista Virtual Direito Brasil, v. 2, 2008.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REGIS FILHO, Gilsée Ivan; LOPES, Mônica Cristina; MICHELS, Glaycon. **Democratização da administração em serviços de saúde pública: do Taylorismo à gestão participativa**. Florianópolis: Revista de Ciências da Saúde, v. 17, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. **A motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores**. 2009. Disponível em:

<<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=154>>. Acesso em: 3 jun. 2015.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**APÊNDICE: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO MOTIVACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR CARTÃO NACIONAL – SMS ITAPERUNA/RJ**

<b>Dados de Identificação</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Tempo de serviço (em meses):</b>	
<b>Carga horária de trabalho:</b>	
<b>Escolaridade:</b>	
<b>Idade:</b>	<b>Sexo:</b> ( ) Feminino ( ) Masculino

Leia atentamente as questões e marque a alternativa correspondente à sua avaliação em cada item solicitado, conforme escala abaixo:

Muito Ruim (MR)	Ruim (R)	Neutro (N)	Bom (B)	Muito Bom (MB)	
1. Como você classifica o relacionamento com seu superior?	MR	R	N	B	MB
2. Como é seu relacionamento com os outros funcionários do setor?	MR	R	N	B	MB
3. Como você considera seu relacionamento com os funcionários de outros setores?	MR	R	N	B	MB
4. O valor que seu superior dá ao seu trabalho, como pode ser avaliado?	MR	R	N	B	MB
5. A flexibilidade de horário de trabalho, como você avalia?	MR	R	N	B	MB
6. Como você avalia o grau de independência na realização de suas atividades?	MR	R	N	B	MB
7. O conjunto de informações que você tem acesso para a realização do seu trabalho, como pode ser avaliado?	MR	R	N	B	MB
8. O grau do impacto causado pelo seu trabalho na vida da população pode ser considerado:	MR	R	N	B	MB
9. Como você classifica a disponibilização dos recursos materiais necessários para a realização do seu trabalho?	MR	R	N	B	MB
10. Considerando as condições ambientais de trabalho (higiene, ventilação, iluminação), como você classifica o desempenho da organização?	MR	R	N	B	MB
11. Considerando as condições sanitárias e de conforto, como você avalia o desempenho da organização?	MR	R	N	B	MB
12. A preservação de sua privacidade dentro da organização, como você considera?	MR	R	N	B	MB
13. Como pode ser avaliado seu salário em relação a sua contribuição (esforço, habilidades, experiência) para a organização?	MR	R	N	B	MB
14. Os benefícios recebidos (vale transporte, assistência médica e/ou odontológica, auxílio alimentação) podem ser considerados:	MR	R	N	B	MB
15. Como você classifica sua contribuição para a qualidade da Secretaria de Saúde?	MR	R	N	B	MB

Análise a frequência com que ocorrem os eventos abaixo, seguindo as instruções:

Nunca (N)	Raramente (R)	Moderadamente (M)	Frequentemente (F)	Sempre (S)				
				N	R	M	F	S
				N	R	M	F	S
1. O trabalho lhe traz aborrecimentos?				N	R	M	F	S
2. A poeira, o ruído e o calor causam-lhe mal estar, prejudicando sua saúde?				N	R	M	F	S
3. Você se sente protegido em seu local de trabalho?				N	R	M	F	S
4. São realizados exames médicos periódicos?				N	R	M	F	S
5. Seu trabalho influencia em sua vida familiar?				N	R	M	F	S
6. É necessária a realização de horas extras?				N	R	M	F	S
7. Você se sente à vontade para expressar sua opinião ao seu superior?				N	R	M	F	S
8. Você recebe gratificações de acordo com sua produtividade?				N	R	M	F	S
9. Você recebe incentivo de seu superior para a realização de suas atividades?				N	R	M	F	S
10. Seu superior se preocupa com seu bem estar no trabalho?				N	R	M	F	S
11. Você sente prazer ao exercer suas atividades?				N	R	M	F	S
12. Seu superior lhe faz cobranças?				N	R	M	F	S
13. Em sua percepção, independente dos cargos ocupados, todos os funcionários são tratados de forma igualitária?				N	R	M	F	S
14. Você sente orgulho de dizer onde trabalha?				N	R	M	F	S
15. Você pensa em manter seu cargo, desconsiderando outras oportunidades profissionais que possam surgir?				N	R	M	F	S