
A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública

*Mônica Cristina Lopes
Gilsée Ivan Regis Filho*

RESUMO

O Brasil, país considerado em desenvolvimento, embora apresente uma taxa de esperança de vida média de aproximadamente 67 anos e alguns índices socioeconômicos de países desenvolvidos, possui indicadores socio-sanitários bastante contrastantes, com algumas áreas ostentando números comparados aos das piores regiões subdesenvolvidas do planeta. Os indicadores socio-sanitários brasileiros mais negativos estão relacionados a taxas de pobreza e de analfabetismo elevadas, maioria dos domicílios não possuidora de abastecimento de água de boa qualidade e de esgotamento sanitário adequado. O País apresenta, ainda, em algumas regiões, elevadas taxas de mortalidade infantil e de coeficiente de mortalidade por doenças infecciosas e parasitárias. O Setor Saúde, como segmento prestador de serviços e cujas ações se refletem profundamente na sociedade, deve adotar uma prática gerencial apropriada capaz de alterar esse quadro mórbido e preocupante, consequência da história do desenvolvimento sócio-político-econômico do país, possibilitando, assim, melhor desempenho com maior produtividade. No presente trabalho, teve-se como objetivos conhecer e compreender a motivação no trabalho em serviços de saúde pública e apresentar um estudo de caso no qual, por meio de questionários, foram pesquisados fatores motivacionais relacionados ao trabalho dos servidores de uma Secretaria Municipal de Saúde. O estudo de caso revelou que os fatores competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e políticas e práticas de administração de pessoal da empresa não estão associados a motivação/satisfação dos funcionários. Os fatores condições de trabalho oferecidas pela empresa, relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si estão associados a motivação/satisfação, com mais força para os dois últimos. Deve-se, também, ressaltar que entre os fatores que produzem insatisfação extrema durante o trabalho encontram-se o descumprimento das promessas feitas pela instituição, o salário injusto e o não reconhecimento pelo trabalho realizado. Por outro lado, tarefa gratificante, relações interpessoais agradáveis e trabalho útil para a sociedade são os fatores que produzem motivação/satisfação extrema durante o trabalho.

Palavras-chave: motivação, fatores motivacionais, satisfação no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

No ano 30 da era cristã, na antiga Roma, em virtude das guerras, doenças e de um ambiente social extremamente hostil, a esperança de vida do homem ao

Recebido em 22/maio/2003
Aprovado em 11/novembro/2003

Mônica Cristina Lopes, Bacharel em Administração, Especialista em Saúde Pública, Mestre em Ergonomia, é Doutoranda em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (CEP 88040-900 — Florianópolis/SC, Brasil) e Servidora da Secretaria Municipal de Saúde de Itajaí.
E-mail: mcl@melim.com.br

Gilsée Ivan Regis Filho, Bacharel em Administração, Especialista em Saúde Pública, Especialista em Desenvolvimento de Recursos Humanos, Mestre em Ergonomia, Doutor em Engenharia de Produção, é Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (CEP 88040-900 — Florianópolis/SC, Brasil).
E-mail: gmregis@melim.com.br
Endereço:
Rua Frederico Thieme, 140/102
88303-024 — Itajaí — SC

nascer era de 34 anos. Entretanto, decorridos 2.000 anos, algumas regiões do mundo civilizado ainda detêm taxas semelhantes. O Brasil, país considerado em desenvolvimento, embora apresente uma taxa de esperança de vida média de 67 anos e alguns índices socioeconômicos de países desenvolvidos, possui indicadores socio-sanitários bastante contrastantes, com algumas áreas ostentando números comparados aos das piores regiões subdesenvolvidas do planeta (WHO, 2000). Observa-se, também, que o país apresenta regiões em transição epidemiológica, caracterizadas por um processo de modificação nos padrões de morbidade e mortalidade, ou seja, uma relativa redução das doenças infecto-contagiosas coexistindo com doenças crônico-degenerativas como grupo importante de causa de óbitos (IBGE, 2000; MS, 2000; FNS, 2000).

Observa-se, ainda, que as intensas modificações de alguns indicadores de morbidade e mortalidade em diversas regiões, nas últimas décadas, podem induzir a análise no sentido de que ocorreram melhorias significativas nos padrões de saúde da população. Entretanto, a forma heterogênea como essas modificações aparecem nos diferentes espaços sociais, a consolidação de novos problemas, a prevalência ou o recrudescimento de endemias, ao lado de crise generalizada do sistema de saúde, revelam os limites desses indicadores e exigem uma análise diferenciada para se compreender essa complexa e paradoxal situação, bem como suas implicações para os serviços de saúde.

O Setor Saúde, como segmento prestador de serviços, cujas ações se refletem profundamente na sociedade, deve adotar uma prática gerencial apropriada capaz de alterar esse quadro mórbido e preocupante, conseqüência da história do desenvolvimento sócio-político-econômico do país, possibilitando, assim, melhor desempenho com maiores produtividade e qualidade (REGIS FILHO, LOPES e MICHELS, 1998). Por outro lado, entre os fatores envolvidos no processo produtivo, são os seres humanos os que assumem maior importância, pois são os indivíduos, principalmente, aqueles que serão capazes de aumentar ou diminuir a produtividade, de melhorar ou piorar a qualidade de um serviço e, ainda, de gerar maior ou menor lucro para as organizações.

Por isso, é cada vez mais perceptível, no âmbito das organizações privadas, a preocupação com o desenvolvimento de novas práticas administrativas capazes de resgatar os fatores de motivação e satisfação no trabalho, objetivando a melhoria da qualidade dos produtos e serviços para que sejam competitivos em um mercado cada vez mais seletivo. Nesse sentido, a compreensão dos aspectos envolvidos com a motivação e a satisfação dos trabalhadores que atuam na prestação de serviços de saúde assume papel extremamente relevante (GIANESI e CORRÊA, 1996). Assim, é de suma importância que os dirigentes públicos também reconheçam a importância do capital humano e que focalizem seus esforços no sentido de propiciar um ambiente salutar e livre de pressões políticas, interesses particulares ou de grupos que seja favorável ao desenvolvimento, à modernização da máquina pública e, principalmente,

ao gerenciamento dos seres humanos para que possam prestar um serviço ágil, de qualidade e que atenda às demandas populacionais.

Os estudos sobre o comportamento humano são considerados uma das áreas mais complexas para a pesquisa, seja dentro ou fora das organizações. Os níveis de motivação e satisfação das pessoas estão entre as variáveis causais mais importantes dos aspectos comportamentais do ser humano, pois cada um de nós é dotado de índice significativo desses aspectos (REGIS FILHO e LOPES, 1996). Por outro lado, a crise de valores por que passa a sociedade, buscando novos paradigmas e definições ao atual momento, tem provocado mudanças no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, nas organizações (JACOB, 1996).

A complexidade do estudo da motivação humana e a sua relevância no contexto das organizações devem ser observadas no sentido da abrangência do tema e da sutileza das inúmeras variáveis que ele comporta quanto ao próprio entendimento das organizações como um todo (BERGAMINI, 1983 *apud* REIS, 1993). As pesquisas de opinião no campo simbólico, de motivação e do significado do trabalho, se bem conduzidas, têm-se mostrado um instrumento auxiliar de planejamento estratégico de extrema utilidade, não para que sirvam de tentativa de manipulação das pessoas, mas para que, em se reconhecendo os fatores motivadores, possibilitem projetar um ambiente facilitador ao bom desempenho (KOONTZ, O'DONNELL e WEHRICH, 1988).

Um aspecto relevante das pesquisas relacionadas com o fenômeno da motivação nas organizações é o de elas permitirem tomadas de decisões mais efetivas, acertadas e no sentido de que sejam realizadas com melhor conhecimento, aproveitamento e eficácia de seus recursos e, também, com a previsão de seus resultados (BERGAMINI, 1991). Ainda nesse sentido, uma pesquisa bem conduzida sobre motivação dos trabalhadores, clima e cultura organizacional possibilita corrigir possíveis desvios e falhas do serviço, atender melhor às demandas interna e externa da organização e assegurar a satisfação dos trabalhadores por meio de melhor qualidade de vida no trabalho (MACEDO, 1993 *apud* REGIS FILHO e LOPES, 1996).

Por outro lado, os administradores devem criar e manter um ambiente de trabalho que possibilite a atuação dos indivíduos em grupos capazes da consecução de um objetivo comum, sendo necessário, assim, que se incorporem os fatores motivadores aos papéis organizacionais, permitindo a inserção das pessoas nesses papéis e que todo o processo de liderança e direção se apóie no conhecimento da motivação. Nesse aspecto, uma vida labutar satisfatória contribuirá para uma vida social e interpessoal efetiva, que consiste na habilidade de o indivíduo ajustar-se ao seu meio, assumindo responsabilidades em relação ao grupo social e familiar, adotando atitudes produtivas em relação à vida e com o domínio de suas emoções (PALÁCIOS, 1995 *apud* JACOB, 1996).

Para Dejours, Dessors e Desrioux (1993), o trabalho não significa apenas um modo de ganhar-se a vida, mas também

uma maneira de inserção social, podendo ser fator de equilíbrio e desenvolvimento pessoal e não só fator de deterioração física e psíquica. Assim, vê-se que entre as várias dimensões da vida do ser humano em relação ao laboral, ou seja, o trabalho e o significado desse trabalho, bem como as condições em que ele é realizado, são fatores preponderantes no estado de felicidade do indivíduo.

Entretanto, independente das diversas teorias e formas de abordagem sobre a gestão do capital humano nas organizações, o importante é fazer o trabalho produtivo e permitir que ele seja realizado com satisfação, mesmo observando os problemas que o setor público da saúde possa estar enfrentando e que somente com a participação e o envolvimento dos diversos atores ativos nesse processo — Trabalhador, Estado e Sociedade — é que todos estarão aptos à adoção de medidas mais comprometidas com a realidade e mais próximas das soluções (REGIS FILHO, LOPES e MICHELS, 1998).

As instituições de saúde, por causa do elevado número de demissões, da alta rotatividade e da insatisfação dos funcionários, demonstram a necessidade de uma reflexão crítica acerca da gestão dos seres humanos nessas organizações. Os métodos administrativos utilizados nesse modelo de organização estão muito centrados na Escola Clássica de Taylor que prioriza, principalmente, a atenção nas tarefas a serem realizadas, no cumprimento rígido de normas, nas rotinas de trabalho que normalmente estão repletas de atividades fragmentadas, repetitivas e desprovidas de conteúdo (REIS, 1993). É necessário salientar que esse talvez possa ser o retrato não apenas de um segmento, mas sim de toda a estrutura de serviços de saúde, a qual abrange o setor público e certamente caminha muito aquém de priorizar os aspectos psicológicos e motivacionais dos trabalhadores.

No presente estudo, tem-se o intuito de contribuir com esse amplo campo de debates sobre o homem e o trabalho, tendo como objetivo geral conhecer e compreender a motivação para o trabalho nos serviços públicos de saúde e, para tanto, apresenta-se um estudo de caso dos fatores motivacionais para o trabalho em um desses serviços.

2. ALGUMAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA PARA O TRABALHO

A motivação deve ser entendida como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo (STONER e FREEMAN, 1999). Para Bergamini (1997), parece mais adequado considerar que a motivação do ser humano é uma preocupação tipicamente central a toda pessoa, ou seja, ela pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes, freqüentemente escondidas dentro de cada um, que a satisfação ou a insatisfação que pode oferecer fazem parte integrante de sentimentos diretamente acessíveis somente a quem os experimenta. Segundo a autora, o indivíduo é, ainda, portador de um estado de carência ou necessida-

de interna que o predispõe a uma conduta de busca rumo a determinado objetivo. Caso esse objetivo não seja atingido, não se dará o ato motivacional e, conseqüentemente, não será atingida a satisfação que nasce da junção desses dois elementos.

Diversas pesquisas e abordagens têm sido utilizadas para implementar teorias com a finalidade de explicar a motivação humana para o trabalho ou mais recentemente para conhecer as múltiplas forças que inibem a realização produtiva da tarefa (SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980; SANNAZZARO, 1987; STONER e FREEMAN, 1999). Embora seja encontrada ampla literatura sobre comportamento organizacional, optou-se, no presente trabalho, por ressaltar os principais aspectos das diversas pesquisas e abordagens, para possibilitar ao leitor melhor contextualização da problemática analisada sem a necessidade da busca de informações na bibliografia especializada.

2.1. A teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow

As idéias gerais de Abraham A. Maslow definem o indivíduo como um ser organizado e integrado e que possui necessidades fisiológicas e psicológicas, em que desejos e necessidades se manifestam em uma sucessão de meios e fins (CORADI, 1985). Maslow (1970) afirma que as motivações dos seres humanos estão interligadas de modo que ao atingir a satisfação de um objetivo ou de um desejo, tomará seu lugar outro motivo e assim por diante, estando esses motivos devidamente hierarquizados pelo nível das suas prioridades. Fundamenta sua teoria numa abordagem intra-orientada em diferentes necessidades humanas assim hierarquizadas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima, necessidades de auto-realização.

Existe consenso entre a maioria dos autores de que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer muitas necessidades. Assim, a hierarquia das necessidades, segundo Maslow (1970), baseia-se no princípio de que quando satisfeito um determinado nível de necessidades, a motivação passa a ser ativada pelo desejo de satisfazer uma necessidade colocada em um nível imediatamente superior. Lopes (1980) afirma que esse raciocínio, de que a satisfação de necessidades de nível inferior na escala hierárquica de Maslow constitua um pré-requisito para a satisfação de níveis mais altos, tem sido amplamente contestado.

Do mesmo modo, Koontz, O'Donnell e Weihrich (1988) salientam que, na prática, os administradores devem adotar uma abordagem situacional ou contingente à aplicação da teoria de Maslow, observando o aspecto de que as necessidades que estão sendo satisfeitas dependerão da personalidade, dos desejos e das aspirações de cada indivíduo.

Por outro lado, Davis e Newstrom (1992) criticam o modelo de Maslow, alegando que na análise do comportamento de um indivíduo as suas ações nem sempre atendem à satisfação de uma única necessidade, mas que necessidades de todo tipo e intensi-

dade se influenciam mutuamente a todo momento, sendo a motivação resultante da combinação de várias forças diferentes.

Bergamini (1997) propõe, para o melhor entendimento da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, que o caráter seqüencial no desencadeamento da motivação do ser humano não se trata de um processo finito, de modo que, uma vez atendida uma necessidade, o indivíduo passa a organizar o seu comportamento em busca de aprimoramento e o desencadear desse processo nunca se rompe.

Para os administradores parece ter grande utilidade a identificação dos tipos de necessidades dos trabalhadores, pois é inquestionável o efeito significativo sobre a motivação quando necessidades primárias não estão claramente satisfeitas. O quanto é o suficiente para que uma pessoa satisfaça razoavelmente suas necessidades é o que torna elástico cada patamar da escala hierárquica, da mesma forma que a maioria das pessoas possuem necessidades distribuídas por todos os níveis na hierarquia de Maslow (KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH, 1988).

Pérez-Ramos (1990) acredita que Maslow foi o precursor do desenvolvimento de novos modelos teóricos acerca do comportamento humano no trabalho. Após o relato de suas experiências, principalmente na área clínica, publicadas em 1954, foram realizadas novas pesquisas por parte dos cientistas do comportamento como Frederick Herzberg, em 1959, e David C. McClelland, em 1961, entre outros que o sucederam.

2.2. A teoria bifatorial de motivação/higiene de Herzberg

A Teoria de Herzberg, chamada Teoria da Motivação/Higiene ou Teoria dos Dois Fatores, compreende o comportamento das pessoas em situação de trabalho por meio de fatores relacionados à satisfação e à insatisfação. Frederick Herzberg e seus colaboradores (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959; HERZBERG, 1966) postularam alguns conceitos sobre a motivação humana e em especial aqueles relacionados a necessidades, motivos e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Os autores classificam alguns aspectos do trabalho como sendo fatores de higiene e afirmam que se certas condições de trabalho não estiverem em níveis aceitáveis pelos trabalhadores, ou que no seu conceito alguns fatores estejam piorando em suas condições, esses indivíduos tendem a ficar insatisfeitos no seu ambiente de trabalho.

Deve-se, assim, ressaltar que segundo a teoria de Herzberg (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959; HERZBERG, 1966) o trabalhador só se motiva para a realização do trabalho por meio de fatores motivadores, enquanto para Maslow (1970) qualquer necessidade não atendida ou não satisfeita é suficiente para motivar uma ação de um trabalhador. Contudo, a maior disparidade entre as duas abordagens está na questão referente à afirmação de Maslow de que para um indivíduo atingir os níveis mais altos na sua escala de necessidades é necessário que níveis anteriores estejam satisfeitos, en-

quanto Herzberg pressupõe que mesmo não tendo necessidades satisfeitas em ambas as áreas, de higiene e motivação, o trabalhador poderá se sentir incentivado ou motivado por outros fatores motivadores.

Davis e Newstrom (1992) classificam os fatores de higiene como fatores de manutenção ou, ainda, fatores extrínsecos relacionados ao contexto do trabalho, destacando principalmente as políticas organizacionais e de administração, a qualidade e o estilo da supervisão direta, todos os tipos de relações interpessoais, isto é, a relação com os supervisores, a relação com os seus pares e a relação com os subordinados, os salários e as condições gerais de trabalho, como a segurança.

Em analogia com os conceitos que se tem em saúde, os fatores de higiene não têm o caráter de curar ou tratar as doenças, mas sim o de serem preventivos e profiláticos, ou seja, não são fatores que se prestam a motivar os empregados, mas se não estiverem de acordo com a expectativa aceitável deles tornam-se motivo de insatisfação e provocam reação neutra nesses indivíduos para o trabalho (CORADI, 1985).

Lopes (1980), por sua vez, destaca os fatores intrínsecos como os realmente motivadores ou de auto-motivação, como a realização profissional, o reconhecimento da tarefa bem-sucedida, a natureza do trabalho, o conceito de auto-responsabilidade e o progresso na escala hierárquica.

Consideráveis foram os estudos de Frederick Herzberg e seus colaboradores (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959; HERZBERG, 1966) e a escala por eles proposta para o estudo sobre motivação no próprio ambiente ocupacional em situação real de trabalho. Na sua análise, o enfoque está principalmente na natureza das tarefas. Tarefas mais enriquecidas certamente servem para a motivação e o aumento de produtividade e aquelas tarefas pobres e de pouco conteúdo servem para promover a apatia e a alienação do trabalhador (RODRIGUES, 1987).

2.3. A teoria das necessidades secundárias de McClelland

McClelland (1961), psicólogo americano da Universidade de Harvard, juntamente com seus colaboradores, deu continuidade aos estudos de Murray (1967) baseados em um subgrupo de necessidades humanas, realizando e publicando uma série de pesquisas acerca das variáveis motivacionais no trabalho. Focalizou sua atenção em um sistema humano motivacional altamente complexo e desenvolvido, e atuando sobre os seus próprios impulsos fisiológicos. Para cada tipo de necessidade de realização, de afiliação e de poder existe uma versão de aproximação e uma de evitação, o que vai indicar e dirigir predominantemente o comportamento dos indivíduos em direção ao alcance de uma meta. As três necessidades categorizadas por McClelland (1961) que, em sua opinião, predominam no comportamento dos indivíduos no local do trabalho são: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

Segundo Pérez-Ramos (1990), o mérito creditado aos trabalhos de McClelland está na identificação, na categorização e na inter-relação das necessidades humanas que se definem como fatores de motivação. Para o autor, McClelland confirmou, em estudos posteriores, suas proposições iniciais, traçando um perfil psicológico para cada indivíduo que se identificava com um dos três tipos de necessidades motivadoras. Nas organizações, os indivíduos com altos índices de necessidades de realização são os que melhor aceitam as cargas de responsabilidade e também os que mais traduzem o sucesso gerencial; porém, quando num trabalhador são manifestados tais fatores motivacionais, isso poderá resultar em efeitos negativos ao seu comportamento.

Quando prevalecem as necessidades de afiliação, as manifestações são direcionadas à manutenção e ao desenvolvimento de adequado relacionamento social dentro da empresa, e as pessoas tendem a intenso desejo de aprovação por parte dos demais. Quando o fator motivacional predominante tem como base as necessidades de poder, os indivíduos tendem a desempenhar atividades de liderança de grupos. Pérez-Ramos (1990) utiliza, para exemplificar tal situação, os trabalhos de Steers e Porter (1983) que demonstraram que empregados com esse perfil, quando associados e em combinação com as necessidades de afiliação e de poder, desenvolviam adequado nível de desempenho e evidentes qualidades como dirigentes. Identificar o indivíduo com elevada motivação por afiliação é importante no ambiente organizacional, pelo aspecto de que poderá ser mais bem aproveitado em funções de coordenação e administração de trabalhadores em grupos.

2.4. A teoria X e a teoria Y de McGregor

Douglas McGregor, pesquisador do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, dedicou-se a pesquisas na indústria com o objetivo de formular uma teoria mais adequada sobre administração de empresas. Seus estudos concentraram-se na eficácia dos programas de desenvolvimento de gerentes. Observando o gerenciamento humano nas empresas, apresentou algumas pressuposições teóricas como implícitas na prática e na política gerenciais sobre a natureza do comportamento humano (McGREGOR, 1992).

Os pressupostos iniciais traduzem a concepção tradicional de direção e controle e são os condicionantes da Teoria X, em que: o ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível; a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais; o ser humano geralmente prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e quer garantia acima de tudo.

Segundo McGregor (1992), a origem dessas premissas provém de raízes profundas, e a esses valores outros vieram se agregando ao longo do tempo, como as crenças subjacentes de

que as gerências devem agir de modo a neutralizar a tendência humana para fugir do trabalho. A ênfase à produtividade, os prêmios para o melhor desempenho, a ameaça e a punição para garantir a produção necessária, ou seja, as pessoas só trabalham sob coerção e controle externo, são os pressupostos que prevaleceram no período de recessão do pós-guerra. Para o autor, essa teoria pode oferecer explicação para alguns tipos de comportamentos individuais e coletivos dentro da indústria.

O princípio fundamental da organização derivada da Teoria X é o da direção e do controle por meio do exercício da autoridade, o chamado **princípio escalar**, e, ainda, tem-se por certo que as exigências organizacionais estão acima das necessidades dos indivíduos membros da organização. Os contratos de trabalho nas empresas com essas atitudes administrativas propõem que, em troca das recompensas oferecidas, o indivíduo aceite ser dirigido e controlado. Qualquer trabalhador tenderá à rejeição imediata desses termos, por serem incompatíveis com a natureza humana (McGREGOR, 1992).

Por outro lado, os pressupostos baseados na integração entre os objetivos individuais e os organizacionais são os que fundamentam a Teoria Y, em que: o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso, e o ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho; o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em busca dos objetivos organizacionais; o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las; a capacidade de usar grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

Nessa abordagem da Teoria Y, os limites da colaboração dos indivíduos no ambiente organizacional estão diretamente relacionados com a capacidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial dos seus recursos humanos. A ineficiência organizacional pode ser facilmente justificada, na ótica da Teoria X, pela natureza humana em evitar o trabalho, já na Teoria Y o problema está na direção. McGregor (1992) sugere, ainda, que o princípio fundamental da Teoria Y é o da integração, acreditando que essa integração será obtida pela criação de condições que favoreçam os indivíduos dentro da organização, que lhes permitam melhor atingir seus objetivos, possibilitando direcionar seus esforços para o sucesso da empresa.

2.5. A teoria da maturidade/imaturidade de Chryis Argyris

Chris Argyris, envolvido com o desenvolvimento dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações, imagi-

nou um ambiente organizacional em que existisse a possibilidade de os indivíduos poderem expressar a sua motivação e desenvolver os seus potenciais para o trabalho. Para viabilizar sua proposta, é necessária a interação entre o indivíduo e a organização e isso seria possível por meio do conhecimento das propriedades básicas da personalidade humana e da caracterização da organização formal (REIS, 1993).

Argyris (1968), explicando a natureza humana, destacou propriedades básicas da personalidade como sendo de vital importância para o conhecimento dos administradores, a fim de que saibam lidar com os seus empregados e obtenham boas relações humanas. Segundo o autor, as características da personalidade são: as partes da personalidade sustentam o todo e o todo sustenta as partes; a organização evidencia um equilíbrio externo-interno simultâneo e dinâmico; a personalidade demonstra energia; está nas necessidades a fonte da energia psicológica; a personalidade possui aptidões; a organização da personalidade é conceituada como a **individualidade**; os mecanismos de defesa preservam a individualidade contra qualquer ameaça; o crescimento significa desenvolvimento nos componentes e no mundo particular da pessoa; existem tendências básicas da auto-realização da personalidade humana. Por outro lado, as características da organização formal são: as organizações formais são racionais; a organização formal possui princípios fundamentais; existe incongruência básica entre as necessidades de uma personalidade madura e as exigências da organização formal.

No modelo de personalidade e de organização formal proposto, percebe-se que ambos ocupam posições extremas. A importância do modelo é justamente poder delinear o grau em que cada componente tende para os extremos e prever os problemas decorrentes disso. Como forma de reduzir o conflito entre o indivíduo e a organização, Argyris (1968) propõe como alternativas a ampliação da tarefa e a utilização da liderança centralizada no indivíduo, em virtude de uma pessoa com personalidade madura ser criativa, independente e conhecedora de si mesma, cabendo à organização facilitar os meios para que ela expresse a sua motivação e desenvolva o seu potencial. Para o autor, em última análise, motivar os empregados a desenvolverem seu pleno potencial é um diferencial competitivo para todos, devendo a organização estar em constante processo de aprendizagem.

2.6. Os padrões de administração de Likert

Embora Rensis Likert não trate especificamente de motivação, pois é mais conhecido por seu enfoque sobre diversos aspectos da liderança, o autor pesquisou, desde 1947, as reações e os comportamentos dos chefes e supervisores e sua influência na produtividade dos subordinados. Para Likert (1979), a natureza das forças motivacionais e os diversos processos, como interação-influência, tomada de decisão, estabelecimento de metas, expedição de ordens e controle e formas do de-

sempenho, são componentes determinantes e característicos de qualquer sistema administrativo, refletindo a filosofia básica do sistema. Para o autor, conforme determinados aspectos do seu funcionamento, cada sistema administrativo poderá ser caracterizado dentro de quatro modelos assim definidos: autoritário forte; autoritário benévolo; consultivo; grupo participativo.

As características descrevem um padrão geral de forma sucinta, generalizada e ilustrativa desses quatro modelos de sistemas, porém não os estabelece como padrões estáticos, de modo que, na realidade, os modelos poderão se confundir uns com os outros e constituírem um *continuum* com muitos padrões intermediários. A maneira como os motivos são usados, ou seja, a natureza das forças motivacionais, foi descrita por Likert (1979) nos quatro sistemas mencionados.

2.7. A teoria de campo de Kurt Lewin

São bem conhecidas as contribuições de Kurt Lewin aos campos da Psicologia e da Ciência Social. Quando se ressalta que a motivação precisa ser observada também como um elemento de um sistema mais amplo, ou seja, que os fatores motivacionais não existem num vácuo, a Teoria de Campo de Kurt Lewin talvez seja a explicação mais clara de como os comportamentos de um indivíduo — como a ação, o pensamento, o desejo, a busca, a valorização, a realização e, também, as motivações — são concebidos como uma mudança de algum estado de um campo em uma determinada unidade de tempo e dependem do ambiente organizacional. Assim, a teoria fundamenta-se na fórmula do comportamento humano, ou seja, $B=f(P,E)$ (LEWIN, 1965).

A fórmula apresenta o comportamento humano (B) como uma função da pessoa (P) e de seu ambiente (E). Assim, para se compreender o comportamento de um indivíduo em um dado momento, é preciso conhecer algo a respeito do indivíduo, bem como de seu ambiente nesse momento. Em outras palavras, as pessoas têm motivações diferentes em momentos distintos e o poder com o qual algo as motiva depende do ambiente no qual elas operam (KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH, 1988). A Teoria de Campo propõe, assim, que o comportamento é o produto de um campo de determinantes interdependentes, conhecido como espaço de vida, aí incluídos o indivíduo e o ambiente psicológico (MINICUCCI, 1993).

Relacionando a Teoria de Campo de Kurt Lewin com a indústria e o setor de serviços, pode-se dizer que as pessoas são vistas como operando em um campo de forças que as limitam, como fadiga, normas de trabalho em grupo e supervisão ineficaz, e forças que as impulsionam como, por exemplo, recompensas, gosto pelo trabalho e supervisão eficaz. Aumenta-se o esforço produtivo, tanto reduzindo a intensidade das forças limitativas quanto reforçando a das que o favorecem. Assim, o comportamento efetivo dependerá da intensidade desses conjuntos de forças opostas (KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH, 1988).

2.8. Modelo contingencial de motivação de Vroom

Outra teoria proposta é o Modelo Contingencial de Motivação de Vroom, que rejeita noções preconcebidas e reconhece diferenças individuais (VROOM, 1964). Essa teoria está relacionada entre as teorias da instrumentalidade, para as quais a decisão de se engajar numa atividade depende do valor atribuído àquilo que ela pode oferecer como resultado. Dessa forma, a atividade em si é considerada recurso instrumental que permite chegar a algum resultado de valor (BERGAMINI, 1997).

Vroom (1964) apresenta seu modelo baseado em valência, instrumentalidade e expectância (VIE). Assim, os indivíduos perguntam-se: se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado (expectância); se aqueles resultados conduzirão a outros resultados (instrumentalidade); se tais resultados têm valor (valência). Em outras palavras, para esse modelo existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: objetivos pessoais do indivíduo; relação percebida entre a satisfação dos objetivos e a alta produtividade; percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade.

De maneira simplificada, o modelo de Vroom sobre motivação humana diz que a força motivadora (FM) que impulsiona um indivíduo para certo comportamento é uma função multiplicativa da expectativa (E), isto é, a probabilidade subjetivamente sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela valência (V), ou seja, a importância ou o valor subjetivamente atribuído pelo indivíduo àquele resultado; assim, $FM = f(E \times V)$. Dessa maneira, quanto maior for a expectativa do indivíduo de que o resultado esperado será obtido pelo comportamento determinado, maior será a força motivadora, e quanto mais importante for o resultado, maior será também a força motivadora (CORADI, 1985).

Para Alba-Hesketh (1993), esse modelo é explicativo da conduta dos indivíduos e denominado também de **modelo de expectativas**, no qual a questão da satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados, ou seja, a motivação é um produto do valor estimado de uma ação, para uma pessoa, pela probabilidade percebida de que as metas dessa pessoa sejam alcançadas (KOONTZ, O'DONNELL e WEIHRICH, 1988).

Um dos atrativos da Teoria de Vroom é que ela reconhece a importância das diversas necessidades e motivações dos indivíduos, admitindo que as pessoas possuem metas individuais distintas das metas das organizações, mas que essas metas podem ser harmonizadas. Assim, evita algumas características mais simplistas das abordagens de Maslow e Herzberg.

2.9. Outras teorias sobre motivação humana no trabalho

As teorias sobre motivação humana no trabalho revistas não são as únicas, mas apenas as mais tradicionais encontradas

na literatura. Essas teorias se por um lado encontram defensores, por outro são contestadas por outros pesquisadores. Assim, além das teorias ou abordagens citadas, são encontrados estudos sobre motivação humana para o trabalho na obra de Schein (1982), entre outros, com sua proposta do **homem complexo**, na qual se deve considerar a complexidade dos motivos que acionam os indivíduos e, também, sua variabilidade, quer em natureza, quer em hierarquia ou prioridade.

Sem dúvida, o referencial teórico indica o caminho a ser utilizado na luta diária das organizações para conseguir a realização do trabalho produtivo, eficaz, com satisfação, com motivação por parte de quem o executa e que possibilite as condições para que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar lado a lado. Por outro lado, parece claro que não existe um modelo único e suficiente para tanto e, dependendo da situação e da organização, aspectos inerentes a uma ou outra abordagem podem ser utilizados. O que existe, de fato, é a necessidade de que tais conceitos sejam absorvidos no âmbito das organizações prestadoras de serviços de saúde, de modo que possibilitem a realização de uma prática gerencial que valorize os seres humanos, capitalize a motivação humana para o trabalho e reconheça a natureza complexa dos padrões motivacionais, possibilitando uma prática médica mais eficiente e eficaz.

3. METODOLOGIA PARA LEVANTAMENTO E TRATAMENTO DE DADOS

Foram utilizados, no presente estudo, dois protocolos. O primeiro, denominado **Inquérito Sócio/Motivacional**, adaptado de Sbragia e Maximiano (1980), Sannazzaro (1987) e Regis Filho (1996), foi usado para a definição da variável dependente e das variáveis independentes, conforme constam no quadro a seguir.

Variáveis Definidas no Protocolo "Inquérito Sócio/Motivacional"	
Variável Dependente	Motivação do Servidor Público
Variáveis Independentes	Competência Percebida do Supervisor Condições de Trabalho Oferecidas pela Empresa Estilo Percebido de Chefia Políticas e Práticas de Administração de Pessoal da Empresa Relações Interpessoais e Comunicação Tarefa em Si

O segundo protocolo foi chamado **Carta do Cotidiano**, adaptado de Patrício (1996), com o qual se buscou registrar, junto aos trabalhadores participantes da pesquisa, fatos ou acontecimentos.

tecimentos do seu dia-a-dia que poderiam ser relevantes no seu desempenho ou no desenvolvimento do seu trabalho, ou seja, todos os aspectos que, de certa forma, poderiam influenciar positiva ou negativamente nas suas atividades no trabalho. O protocolo **Carta do Cotidiano** foi utilizado apenas como suporte na análise do protocolo **Inquérito Sócio/Motivacional**.

A opção por esses instrumentos para a coleta de dados se deve, basicamente, a três aspectos: possibilita a comparação de resultados por ter sido utilizado em alguns estudos semelhantes; permite o anonimato do pesquisado para que expresse sem receio seus desejos e frustrações em relação ao seu trabalho; possui praticidade de aplicação.

Os indicadores de fatores motivacionais resultaram em 66 perguntas, sendo dez para a análise de cada variável independente e seis para a variável dependente. Para cada pergunta havia uma variação de intensidade com quatro opções e o respondente manifestava sua opinião de acordo/desacordo ou positiva/negativamente. Os protocolos foram entregues pessoalmente em todos os locais de trabalho, sendo aplicados junto a todos os servidores de postos de saúde e policlínicas de saúde, por serem unidades que caracterizam os serviços básicos de saúde ofertados pela Secretaria Municipal de Saúde do município pesquisado e por serem a porta de ingresso dos usuários dos serviços ao sistema e, também, por contemplarem todas as especialidades profissionais abrangidas nesse sistema de prestação de serviços.

Foram distribuídos 192 questionários e 133 retornaram preenchidos, sendo excluídos os questionários **Inquérito Sócio/Motivacional** que apresentavam mais de 20% de respostas em branco, com mais que três questões em branco em um mesmo grupo de respostas e aqueles com alguma questão em branco no grupo da variável dependente. Foram considerados válidos 118 protocolos. A análise dos protocolos **Inquérito Sócio/Motivacional** foi para estabelecer correlação entre cada variável independente e a variável dependente e entre as variáveis independentes. Posteriormente, realizou-se uma Análise de Regressão Linear Múltipla para melhorar o nível de confiabilidade. Deve-se ressaltar que as variáveis biográficas e funcionais não foram contempladas nessa análise. Utilizou-se, ainda, o teste Qui-quadrado com o objetivo de pesquisar a associação motivação/satisfação e os agrupamentos, como sexo, escolaridade, salário individual, regime de trabalho, tempo de empresa e cargo/função.

A seguir, para a análise de agrupamento dos indivíduos quanto à satisfação nas diversas variáveis analisadas, foram utilizadas a Classificação Hierárquica Ascendente seguida de Classificação Não Hierárquica por Partição. Assim categorizados, os indivíduos foram agrupados quanto à opinião sobre cada variável, ou seja, as consideradas independentes, bem como a definida como dependente ou os fatores de motivação/satisfação pessoal no trabalho.

A classificação hierárquica possibilitou comparações entre os indivíduos e a sua proximidade com o centro de gravidade

de cada grupo, identificando, assim, o número de grupos mais adequado para o conjunto de indivíduos. Após essa etapa, utilizou-se o Método de Classificação Não Hierárquica de Partição que permitiu a alocação estável dos indivíduos nos quatro grupos identificados na classificação anterior. Nesse procedimento, os elementos são agrupados e reagrupados três a quatro vezes até atingirem estabilidade espacial de seu posicionamento, no sentido de garantir as máximas homogeneidade intragrupo e heterogeneidade intergrupos.

A escolha dos métodos estatísticos para tratamento dos dados deve-se à natureza qualitativa das variáveis selecionadas e, também, à sua adequação para estudos em que se pretenda estabelecer a formação de grupos homogêneos a partir de múltiplas características. Por último, identificaram-se os fatores motivacionais extremos associados com as variáveis independentes e que poderiam afetar a variável dependente, ou seja, a motivação/satisfação no trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dos 118 questionários considerados válidos, 77,1% foram respondidos por trabalhadores do sexo feminino e os 22,9% restantes por servidores do sexo masculino. O presente estudo revelou forte concentração de trabalhadores recebendo de um a dois salários mínimos (30,5%). Observou-se, também, um agrupamento de trabalhadores entre 30 e 50 anos (72,2%). Assim, praticamente 75% dos profissionais se encontram nas faixas etárias de maior produtividade.

Ao serem questionados quanto ao estado civil, 60,2% responderam ser casados. Esse percentual, equivalente a aproximadamente três quartos da amostra, é coerente com a concentração de trabalhadores entre 30 a 50 anos, ou seja, profissionais de uma faixa etária em que os indivíduos já possuem família constituída.

Aproximadamente um quarto, ou seja, 22,9% dos profissionais possuem curso universitário completo, e 18,6% possuem segundo grau completo. Regis Filho e Lopes (1996) encontraram, na mesma instituição, percentual semelhante de trabalhadores com segundo grau completo (18,0%), mas com curso universitário completo foram encontrados 28,0%. A redução do percentual de profissionais com curso universitário completo, em torno de 33,6% em quatro anos, é fator interessante para ser observado ao serem analisados aspectos relacionados com produtividade e qualidade dos serviços.

Dos trabalhadores pesquisados, 82,2% são estatutários/efetivos. O fato de mais de três quartos dos trabalhadores possuírem estabilidade no emprego é um aspecto importante a ser observado ao se analisar a variável dependente motivação/satisfação no trabalho. Por outro lado, 87,3% dos trabalhadores cumprem seis horas diárias ou mais na instituição. Percentual elevado de trabalhadores dedica tempo integral à instituição, assim os fatores relacionados com outro emprego não irão influenciar a variável dependente motivação/satisfação no trabalho.

A seguir, os entrevistados foram questionados quanto ao tempo de serviço na instituição. Praticamente metade dos profissionais trabalha entre 5 e 15 anos para o Município, exatamente 48,3%. Por último, os trabalhadores foram perguntados quanto a cargo/função exercidos. Trinta e oito por cento dos profissionais, incluídos os com pós-graduação, exercem cargo/função universitários e típicos da atividade fim, 30,4% estão distribuídos em áreas de apoio de nível médio características das atividades da instituição e 31,2% estão em outros cargos/funções de apoio, porém não típicos da organização.

Após o segmento do questionário destinado a traçar o perfil profissional, os entrevistados foram perguntados a respeito de políticas e práticas de administração de pessoal da instituição, condições de trabalho oferecidas por ela, relações interpessoais e de comunicação, competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e sobre a tarefa em si, ou seja, fatores motivacionais, objetivando aferir a consistência quanto à verdadeira motivação pessoal do trabalhador. Foram pesquisados apenas fatores internos à organização, relegando não a um plano inferior, mas para posteriores pesquisas fatores externos, como condições políticas, econômicas e sociais, que podem de alguma forma interferir na motivação para o trabalho.

A partir dos valores assumidos pelas variáveis selecionadas para a investigação, estudou-se a relação entre cada uma das variáveis independentes e a variável dependente. A tabela 1 mostra os valores das correlações entre cada variável independente e a variável dependente e entre as variáveis independentes. Todos os valores foram significativos, com $p < 0,0001$ indicando que existe associação entre os fatores.

Um obstáculo comum na análise das relações entre duas variáveis é a dificuldade de manterem-se constantes os demais fatores que influenciam ou podem influenciar essas relações. Seria desejável que a medida de associação utilizada permitisse avaliar o quanto cada variável independente está associada isoladamente à variável dependente, porém a natureza do fenômeno pesquisado não permite um procedimento desse tipo em maior profundidade.

Para melhorar a confiabilidade, uma análise de regressão múltipla foi utilizada, objetivando isolar os fatores que realmente estão associados com a variável dependente, como pode ser observado na tabela 2.

A análise de Regressão Linear Múltipla indicou que os fatores competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e políticas e práticas de administração de pessoal da

Tabela 1
Correlações entre as Variáveis

Variáveis (N=118)	CPS	CTE	EPC	PPE	RIP	TRS	MSP
Competência Percebida do Supervisor (CPS)	1	0,495	0,898	0,490	0,685	0,354	0,677
Condições de Trabalho Oferecidas pela Empresa (CTE)		1	0,546	0,791	0,496	0,389	0,650
Estilo Percebido de Chefia (EPC)			1	0,544	0,720	0,476	0,714
Políticas e Práticas de Administração de Pessoal da Empresa (PPE)				1	0,471	0,501	0,626
Relações Interpessoais e Comunicação (RIP)					1	0,422	0,730
Tarefa em Si (TRS)						1	0,590
Motivação do Servidor Público (MSP)							1

Tabela 2
Análise de Regressão Linear Múltipla

Variáveis	BETA	B	t(111)	p-level
Intercept		2,747	2,829	0,00554
Competência Percebida do Supervisor	0,214	0,073	1,833	0,06943
Condições de Trabalho Oferecidas pela Empresa	0,245	0,133	2,911	0,00436
Estilo Percebido da Chefia	0,006	0,002	0,048	0,96215
Políticas e Práticas de Administração de Pessoal da Empresa	0,040	0,018	0,453	0,65116
Relações Interpessoais	0,331	0,187	4,482	0,00002
Tarefa em Si	0,256	0,108	4,149	0,00007

R= 0,85227209 R²= 0,72636771 Adjusted R²= 0,71157678

F(6,111)=49,109 p<0,00000 Std. Error of estimate: 1,2632

empresa não estavam associados com a motivação/satisfação dos funcionários. Os fatores condições de trabalho oferecidas pela empresa, relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si estavam associados à motivação/satisfação, com mais força para os dois últimos.

Os resultados do protocolo **Inquérito Sócio/Motivacional** não pretendem dar suporte a diferentes modelos teóricos sobre motivação, mas tentar encontrar amparo e explicação nos diferentes pressupostos das principais teorias sobre motivação humana para o trabalho abordadas no presente estudo.

Assim, os resultados da análise do referido protocolo encontram amparo nos pressupostos da Teoria Y de McGregor (1992), segundo a qual o ser humano não detesta por natureza o trabalho, o trabalhador é capaz de aceitar e procurar responsabilidades no seu trabalho e, dependendo das condições em que a tarefa é realizada, esse trabalho pode vir a ser fonte de satisfação e voluntariamente realizado. Os resultados do protocolo também encontram amparo em Sbragia e Maximiano (1980) e Sannazzaro (1987), nos estudos sobre os fatores condicionantes da motivação e da satisfação no trabalho.

Da mesma forma, a Teoria Bifatorial de Motivação/Higiene de Herzberg (HERZBERG, MAUSNER e SNYDERMAN, 1959; HERZBERG, 1966) qualifica os resultados encontrados, no que se refere à tarefa bem-sucedida e à natureza do trabalho realizado. Os resultados encontram fundamentos também na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow (MASLOW, 1970), quando afirmam que indivíduos privados da satisfação de algumas de suas necessidades podem desenvolver alguns quadros de desajustamentos que prejudicam sua vida labutar, como, por exemplo, a insatisfação com salário, o descumprimento de promessas pela instituição, a falta de reconhecimento pelo bom desempenho e a segurança física precária no local de trabalho, os quais contribuíram substancialmente para a desmotivação/insatisfação individual dos trabalhadores de saúde da instituição pesquisada.

Entretanto, quando se pesquisou a associação motivação/satisfação e agrupamentos como sexo, escolaridade, salário individual, regime de trabalho, tempo de empresa e cargo/função, apenas o estilo percebido da chefia e o regime de trabalho apresentaram significância, indicando que os servidores com contrato por tempo determinado são mais favoráveis ao estilo da chefia do que os estatutários/efetivos.

Após a Classificação Hierárquica Ascendente seguida de Classificação Não Hierárquica por Partição e identificados os elementos de cada um dos quatro grupos formados, esses foram investigados quanto às variáveis individuais associadas. Não se observou característica marcante alguma que permitisse definir algum tipo de perfil quanto à motivação/satisfação dos servidores. Contudo, foi possível classificar os indivíduos em quatro grupos com as seguintes características:

- **Grupo 1** — 22,9% dos indivíduos com opiniões predominantemente ruins sobre as variáveis estilo percebido de che-

fia, competência percebida do supervisor, condições de trabalho oferecidas pela empresa (CTE), práticas de administração de pessoal da empresa e tarefa em si.

- **Grupo 2** — 39,0% dos indivíduos com opiniões predominantemente medianas sobre a variável competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia, motivação do servidor público, relações interpessoais e de comunicação e condições de trabalho oferecidas pela empresa.
- **Grupo 3** — 30,5% dos indivíduos com opiniões variando entre medianas e boas sobre a variável competência percebida do supervisor, motivação do servidor público, relações interpessoais e de comunicação, estilo percebido de chefia, condições de trabalho oferecidas pela empresa e práticas de administração de pessoal da empresa.
- **Grupo 4** — 7,6% dos indivíduos com opiniões predominantemente boas sobre as variáveis práticas de administração de pessoal da empresa, condições de trabalho oferecidas pela empresa, motivação do servidor público, tarefa em si e estilo percebido de chefia.

Utilizar protocolos nos estudos sobre motivação humana no trabalho possibilita contribuir para melhor compreensão das relações entre homem e organização, no que se refere aos seus desejos, anseios, frustrações e necessidades e aos fatores que influenciam sua motivação para o trabalho.

Observou-se que o estilo percebido de chefia e as condições de trabalho oferecidas pela empresa são as variáveis que aparecem em todos os grupos exercendo influência sobre a motivação do servidor público, principalmente nos grupos 2, 3 e 4 em que essas variáveis caracterizam o grupo.

Outra análise relevante observada é que a variável tarefa em si aparece nos dois grupos extremos, ou seja, a tarefa exerce influência direta sobre a motivação do servidor público, principalmente no que se refere às opiniões desfavoráveis, pois praticamente o triplo dos entrevistados, em relação ao grupo 4, tem opinião predominantemente ruim sobre a tarefa.

A análise do protocolo sócio/motivacional, em relação à distribuição das frequências das respostas, permitiu identificar, ainda, os fatores extremos associados às variáveis independentes e que afetam a variável dependente motivação/satisfação no trabalho. Observou-se, de maneira geral, a relação dos fatores da coluna esquerda com as necessidades fisiológi-

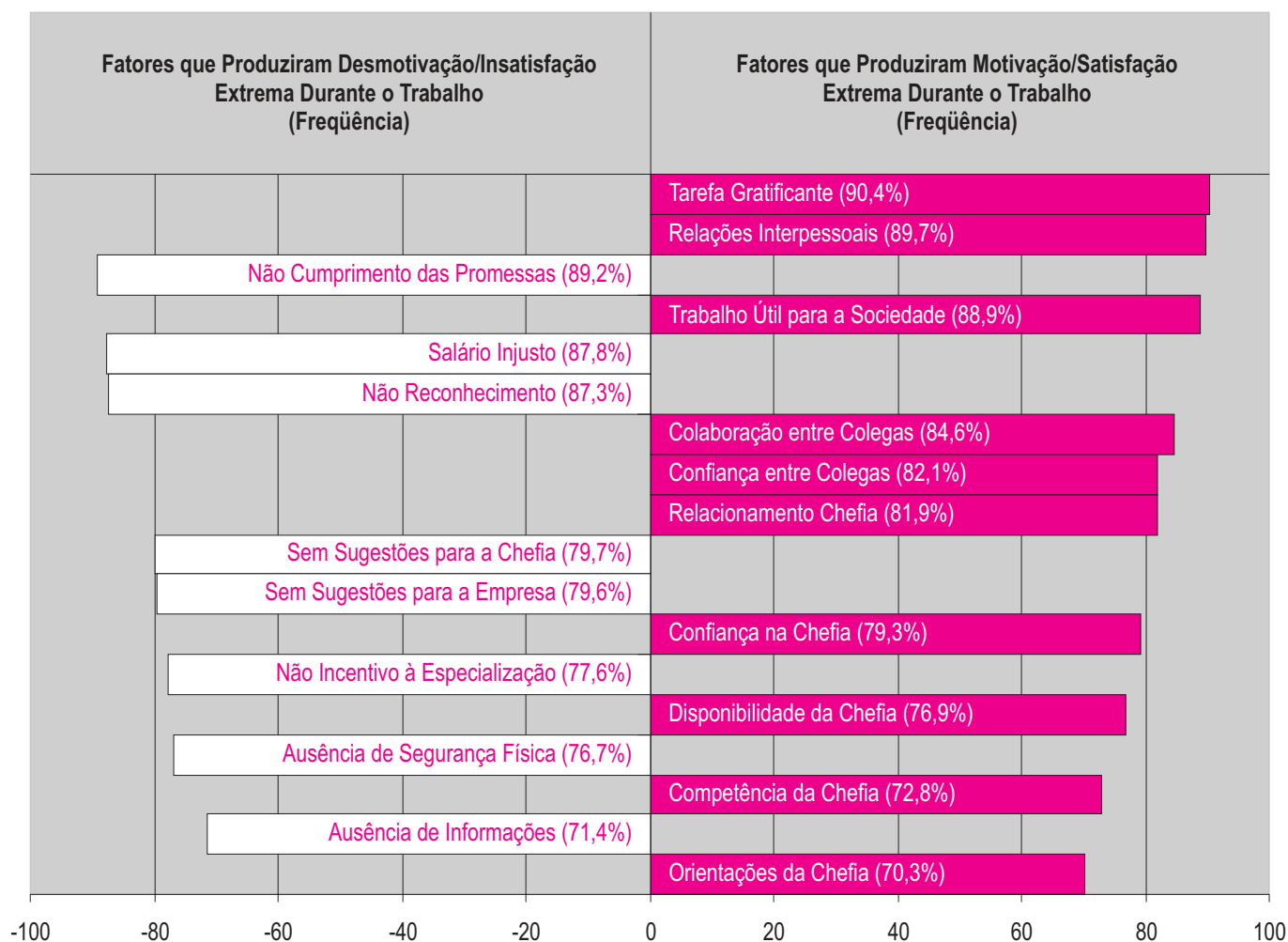
cas, de segurança e sociais da pirâmide de Maslow (1970) e os percentuais da coluna direita com as necessidades de auto-estima e de auto-realização da mesma escala. Os fatores identificados por meio da análise do protocolo sócio/motivacional são apresentados no gráfico abaixo.

Verificou-se que os fatores limitantes são a inadequada política de administração com relação às questões salariais, a inexistência de capacitação e especialização, a despreocupação com a segurança física dos servidores e a inexistência de um canal de comunicação entre a instituição e os servidores. Por outro lado, indicam como fatores motivacionais as relações interpessoais, em que predominam a colaboração e a confiança entre colegas, a relação amigável com as chefias e a realização de tarefa gratificante e importante socialmente. Assim, nota-se, perfeitamente, um campo de forças que limita e outro que impulsiona os indivíduos na realização do seu trabalho, o primeiro causando desmotivação/insatisfação e o segundo causando motivação/satisfação, isto é, a motivação dependendo do ambiente organizacional (LEWIN, 1965).

5. CONCLUSÕES

As pesquisas e a literatura confirmam que várias podem ser as abordagens utilizadas para explicar a motivação humana para o trabalho, para se conhecerem os diversos fatores que podem estimular ou inibir a realização produtiva da tarefa e com mais ou menos satisfação do trabalhador. Por outro lado, utilizar protocolos nos estudos sobre motivação humana no trabalho possibilita contribuir para melhor compreensão das relações entre homem e organização, no que se refere aos seus desejos, anseios, frustrações e necessidades e aos fatores que influenciam sua motivação para o trabalho.

Verifica-se, no presente estudo, que os fatores competência percebida do supervisor, estilo percebido de chefia e políticas e práticas de administração de pessoal da empresa não estão associados com a motivação/satisfação dos funcionários. Entretanto, os fatores condições de trabalho oferecidas pela empresa, relações interpessoais e de comunicação e sobre a tarefa em si estão associados à motivação/satisfação, principalmente



Análise do Protocolo Sócio/Motivacional

os dois últimos. Os resultados encontram amparo nas teorias que colocam a tarefa em si e as relações interpessoais como as principais fontes de motivação/satisfação individual. Por outro lado, a motivação do servidor público sofre influência direta da tarefa em si, principalmente no que se refere às opiniões desfavoráveis.

Deve-se ressaltar que entre os fatores que produzem insatisfação extrema durante o trabalho se encontra o descumprimento das promessas feitas pela instituição (89,2%), o salário injusto (87,8%) e o não reconhecimento pelo trabalho realizado (87,3%). Por outro lado, tarefa gratificante (90,4%), relações interpessoais agradáveis (89,7%) e trabalho útil para a sociedade (88,9%) são os fatores que produzem motivação/satisfação extrema durante o trabalho em serviços de saúde pública dos servidores da Secretaria Municipal do Município pesquisado.

Cabe insistir, ainda, na obtenção de evidências adicionais para o presente estudo, pois é possível que em outras situações as características dos fatores pesquisados estejam associadas com outros elementos de motivação/satisfação e mesmo com desmotivação/insatisfação. Essas possibilidades não devem ser descartadas, em princípio, mas, pelo contrário, estimuladas a constituírem-se em hipóteses a serem testadas.

6. RECOMENDAÇÕES

Para possibilitar a ampliação das análises e conclusões, recomenda-se a realização de maiores investigações dessa natureza, independentemente do desafio que tem caracterizado esses tipos de estudos na área das ciências comportamentais. É importante salientar, também, que o presente trabalho deve ser compreendido no âmbito da organização e dos trabalhadores pesquisados e que análises mais generalizadas devem ser rea-

lizadas com cautela, observando os limites que um estudo de caso possibilita e o tipo específico de serviços oferecidos pelo setor saúde.

Entretanto, algumas recomendações de ordem prática para uma gestão mais adequada dos serviços de saúde pública devem ser mencionadas, como: criar condições de ascensão hierárquica em períodos máximos de dois anos; consolidar um plano de remuneração com forte participação nos resultados vinculados a crescimento e desenvolvimento utilizando o conceito de meritocracia; propiciar elevados padrões de educação continuada; desenvolver os colaboradores no aspecto humano, respeitando e valorizando os indivíduos como pessoas; desenvolver o espírito empreendedor, aqui entendido como competência; e adotar a transparência na comunicação, não omitindo a verdade.

Novas atitudes devem ser adotadas pelos gestores dos serviços de saúde pública no que se refere aos aspectos motivacionais no ambiente organizacional, como, por exemplo: sempre explicar o proposto e a importância dos programas de saúde que se pretende desenvolver; explicar detalhadamente o processo ou a metodologia a ser adotada; quando possível, mostrar como se faz e observar pacientemente como os colaboradores fazem o trabalho; acompanhar e orientar com *feedback* específico e imediato; demonstrar confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso e introduzir os conceitos de *empowerment*, possibilitando mais poder e autonomia aos seus colaboradores, além de dar apoio à equipe, sendo as funções dos gestores não mais planejar, decidir e controlar, mas treinar, apoiar e facilitar.

Finalmente, deve-se incluir em próximas investigações fatores externos, como condições políticas, econômicas e sociais, que de alguma forma possam interferir na motivação para o trabalho na instituição analisada. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBA-HESKETH, M.M. Os fatores que determinam o comportamento do indivíduo no trabalho. *Tend. Trab.*, São Paulo, p.17-24, jan. 1993.

ARGYRIS, C. *Personalidade e organização*. o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BERGAMINI, C.W. Recursos humanos: a administração do sentido. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.26, n.2, p.68-73, abr./jun. 1991.

_____. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CORADI, C.D. *O comportamento humano em administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.33, n.3, p.98-104, maio/jun. 1993.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE SAÚDE (FNS). Disponível em: <<http://www.fns.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2000.

- GIANESI, I.G.N.; CORRÊA, H.L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- HERZBERG, F. *Work and nature of man*. Cleveland: The World Publishing, 1966.
- HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2000.
- JACOB, J. *Mudança organizacional: um estudo de caso utilizando uma abordagem cognitivista*. 1996. 85f. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. *Administração — recursos humanos: desenvolvimento de administradores*. São Paulo: Pioneira, 1988. 3 vol.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LIKERT, R. *Novos padrões de administração*. 2. ed. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli, 1979.
- LOPES, T.V.M. *Motivação no trabalho*. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. New York: Harper e Row, 1970. p.371-397.
- MCCLELLAND, D.C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MINICUCCI, A. *Dinâmica de grupo, teorias e sistemas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS) (Brasil). Disponível em: <<http://www.saude.gov.br>>. Acesso em: 01 dez. 2000.
- MURRAY, E.J. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- PÉREZ-RAMOS, J. *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. *Psicologia-USP*, São Paulo, v.1, n.2, p.127-140, 1990.
- PATRÍCIO, Z.M. *Ser saudável na felicidade-prazer — uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico*. Florianópolis: Ed. Universitária, 1996.
- REGIS FILHO, G.I. Estudo de clima organizacional nos serviços de saúde pública, oferecidos pela rede ambulatorial da secretaria de saúde, da Prefeitura Municipal de Itajaí (SC). 1996. 68f. Monografia do Curso de Especialização em Desenvolvimento de Recursos Humanos da UNIVALI.
- REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C. Estudo de clima organizacional em serviços ambulatoriais de saúde pública da Secretaria de Saúde de Itajaí (SC). Segunda parte: Perfil dos servidores e nível de satisfação. *R. Ci. Saúde*, Florianópolis, v.15, n.1-2, p.163-190, jan./dez. 1996.
- REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C.; MICHELS, G. Democratização da administração em serviços de saúde pública — do taylorismo à gestão participativa. *R. Ci. Saúde*, Florianópolis, v.17, n.2, p.13-29, jul./dez. 1998.
- REIS, J.N. dos. *A motivação humana no trabalho administrativo do enfermeiro na realidade hospitalar — aspectos teóricos*. 1993. 97f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) — Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.
- RODRIGUES, M. A relação motivação/participação na empresa. 1987. 71f. Monografia do Curso de Especialização em Administração da Escola Superior de Administração e Gerência (FEPEVI).
- SANNAZZARO, C.A. de C. Determinação dos fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho em um laboratório de análises clínicas hospitalar. *Revista Brasileira de Análises Clínicas*, São Paulo, v.19, n.1, p.9-13, 1987.
- SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A. Um estudo sobre fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.15, n.1, p. 7-17, jan./mar. 1980.
- SCHEIN, E.H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: John Wiley e Sons, 1964.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Disponível em: <<http://www.who.int>>. Acesso em: 01 dez. 2000.

ABSTRACT

Human motivation in the work place: the challenge in managing public health services

Brazil, considered to be a developing country, in spite of exhibiting a mean life expectation rate around 67 years and socioeconomic indexes similar to those of developed countries, has quite contrasting socio-sanitary indicators. Some of its regions present figures comparable to those of the worst underdeveloped regions of the planet. The most negative Brazilian socio-sanitary indicators are related to high poverty and illiteracy rates, the majority of homes lacking good quality water supply and adequate sewage systems. Brazil has also, in some regions, high rates of child mortality and death coefficients linked to infection and parasite diseases. The Health Sector, as a supplier of services having a profound effect on society, must adopt a proper managerial practice, capable of altering this morbid and worrying picture, which is but a consequence of the socio-political-economical development story of the country; in this way, a better performance and greater productivity would be achieved. The present work has as a goal to know and understand work motivation in public health, and to present a case study where, using questionnaires, motivational factors were researched such as related to the work of Municipal Health Department personnel. Case study revealed factors such as perceived proficiency of supervisor, perceived command style, and policies and practices of institution personnel administration are not associated to personnel motivation/satisfaction. The factors of work conditions offered by the institution, interpersonal relationships and communication, as well as the task itself, are associated to motivation/satisfaction, greater strength placed on the last two factors. Also to be noticed among factors producing extreme dissatisfaction in work are the breaking of promises made by the administration, unfair wages, and lack of acknowledgement for work performed. On the other hand, gratifying tasks, pleasant interpersonal relationships and a work confirmed as of utility to society, are factors producing extreme motivation/satisfaction during work.

Uniterms: motivations, motivations factors, satisfactions.

RESUMEN

La motivación humana en el trabajo: el reto de la gestión en servicios de salud pública

Brasil, país considerado en vías de desarrollo, aunque presente una tasa de esperanza de vida media de aproximadamente 67 años y algunos índices socioeconómicos propios de países desarrollados, posee indicadores sociosanitarios muy contrastantes, con algunas áreas que ostentan números comparados a los de las peores regiones subdesarrolladas del planeta. Los indicadores sociosanitarios brasileños más negativos están relacionados con tasas de pobreza y de analfabetismo elevadas, mayoría de los domicilios no poseedora de abastecimiento de agua de buena calidad y de sistema de desagüe sanitario adecuado. Además, el país presenta, en algunas regiones, elevadas tasas de mortalidad infantil y de coeficiente de mortalidad por enfermedades infecciosas y parasitarias. El Sector Sanidad, como segmento prestador de servicios y cuyas acciones se reflejan profundamente en la sociedad, debe adoptar una práctica de gestión apropiada capaz de cambiar ese cuadro mórbido y preocupante, consecuencia de la historia del desarrollo socio-político-económico del país, lo que posibilitará mejor desempeño con mayor productividad. En este trabajo, los objetivos han sido conocer y entender la motivación en el trabajo en servicios de salud pública y presentar un estudio de caso en el que, por medio de cuestionarios, se investigaron factores motivacionales relacionados con el trabajo de los funcionarios de una Secretaría Municipal de Salud. El estudio de caso ha revelado que los factores competencia percibida del supervisor, estilo percibido de dirección y políticas y prácticas de gestión de personal de la empresa no están asociados a motivación / satisfacción de los funcionarios. Los factores condiciones de trabajo ofrecidas por la empresa, relaciones interpersonales y de comunicación y sobre la tarea en sí están asociados a motivación / satisfacción, con más fuerza para los dos últimos. Se debe, asimismo, poner de relieve que entre los factores que producen insatisfacción extrema durante el trabajo se encuentran el no cumplimiento de las promesas hechas por la institución, el sueldo injusto y el no reconocimiento por el trabajo realizado. Por otra parte, tarea gratificadora, relaciones interpersonales agradables y trabajo útil para la sociedad son los factores que producen motivación / satisfacción extrema durante el trabajo.

Palabras clave: motivación, factores motivacionales, satisfacción en el trabajo.