

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DOMINGOS OTAVIANO FONTELES NETO**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA UNIDADE DE  
SAÚDE**

**FOZ DO IGUAÇU-PR**

**2011**

**DOMINGOS OTAVIANO FONTELES NETO**

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA UNIDADE DE  
SAÚDE**

PROJETO TÉCNICO apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Samantha de Toledo  
Martins Boehs

**FOZ DO IGUAÇU-PR**

**2011**

## RESUMO

Este trabalho envolve comportamento organizacional de servidores públicos em uma unidade básica de saúde, mais especificamente abordando-se fatores referentes à satisfação e à motivação. Considerando a importância do tema e sua grande atualidade em termos de debates nas literaturas administrativas, partiu-se para uma análise à égide destas, das manifestações dos servidores daquela unidade. Aqui, portanto, trata-se de um estudo de caso, em que a pesquisa foi realizada via dados primários, levantados sob questionários objetivos de múltipla escolha, em que se pautou para desenvolver um diagnóstico de como se sentiam os funcionários, em termos de satisfação, insatisfação, motivação ou desmotivação, no trabalho. Classificaram-se os fatores em motivadores e higiênicos à luz de Herzberger, sobre os quais prioritariamente se trabalhou. Averiguaram-se situações de satisfação e alguns sinais de alerta acerca da insatisfação quanto a determinados fatores, que por sua importância, denotaram-se ponderações e propostas de soluções que envolveriam toda a equipe, inclusive funcionários gestores. Este projeto enfim, espera ter contribuído um pouco mais com estudos referentes ao comportamento das pessoas no trabalho público, mesmo em se tratando de caso singular, em que se configurou a necessidade de bem conduzir a equipe de colaboradores, buscando-se evitar situações de insatisfação e de desmotivação, já que estes são elementos que podem proporcionar conflitos bem como redução do rendimento, em termos gerais, da própria instituição.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional, Satisfação, Motivação.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow. ....	8
Figura 2: Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos, segundo Herzberger. ....	10
Figura 3: Organograma da Secretaria Municipal de Saúde de Foz do Iguaçu (PR)..	17
Figura 4: Quadro de Servidores da Unidade Básica de Saúde .....	18
Figura 5: Quadro com resultado geral da pesquisa.....	20
Figura 6: Resultado da pesquisa relativo aos fatores motivadores (Herzberger) .....	21
Figura 7: Resultado da pesquisa relativo aos fatores higiênicos (Herzberger) .....	22
Figura 8: Quadro com resultados quanto ao que mais motivaria no trabalho. ....	24
Figura 9: Quadro das Ações a serem realizadas .....	29
Figura 10: Orçamento .....	30

## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO .....	5
1.2 OBJETIVO GERAL .....	5
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	6
<b>2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>7</b>
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: TEORIAS .....	7
2.1.1 Teoria de Maslow .....	7
2.1.2 Teoria de Herzberger (Teoria dos Dois Fatores) .....	9
2.2 MOTIVAÇÃO .....	11
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>15</b>
<b>4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>16</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL .....	16
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	18
4.3 FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVADORES .....	20
4.3.1 Fatores motivadores .....	21
4.3.2 Fatores Higiênicos .....	22
4.3.3. Fator que considero capaz de motivar-me a trabalhar mais e melhor .....	24
4.4 OUTRAS CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES .....	25
<b>5 PROPOSTA</b> .....	<b>27</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	27
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO: .....	27
5.3 RECURSOS .....	29
5.4 RESULTADOS ESPERADOS .....	30
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS: .....	30
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>34</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Há anos, a partir das primeiras décadas do século XX, psicólogos, sociólogos, administradores, buscam entender o que motiva as pessoas ao trabalho.

Neste ínterim, procurou-se através deste projeto reportar à importância do comportamento das pessoas na organização para que esta desenvolva a contento suas atividades.

As teorias sob as quais se pautou este, complementadas por observações e análises extraídas das ponderações de diversos autores sobre o tema, alertam a atentar para a significância de materializar práticas com vistas a criar mecanismos de satisfação e motivação dos colaboradores, o que serve tanto para os que atuam em empresas privadas, como para os que o fazem em empresas públicas.

Este projeto, portanto, trata da temática do comportamento organizacional, mais especificamente relacionado aos fatores de satisfação e de motivação. Procurou-se diagnosticar o ambiente da unidade através de pesquisa via dados primários junto ao grupo que ali trabalha e a partir do diagnóstico, sob argumentos pautados nas teorias comportamentais, estipulou-se uma proposta com vistas a melhorar em especial os fatores criticamente apontados, e em consequência, otimizar os trabalhos desenvolvidos na organização sob diversos aspectos.

O trabalho ora realizado abrange os funcionários públicos de um posto de saúde situado em Foz do Iguaçu, a Unidade Básica de Saúde Vila Yolanda. Os servidores colaboraram voluntariamente com este projeto, em especial no decorrer da pesquisa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Averiguar a importância de se trabalhar o tema comportamento organizacional em instituições públicas, relativo a adequar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores aos objetivos da Instituição, potencializando benefícios para os próprios servidores, para o órgão público e para a população beneficiada com os referidos serviços.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Além dos pontos já supra numerados que por si já justificam a relevância do tema, partiu-se este projeto do entendimento que se obteve no decorrer dos estudos, da leitura de documentos e livros a respeito do tema e de experiências pessoais, de que se deve procurar conhecer e entender a equipe de trabalho, individual e coletivamente, procurar envolvê-la nos serviços a que estão incumbidos, estimulando-os à ação, observando-se os ajustes necessários também na estrutura organizacional, quanto à gestão participativa, descentralização do poder, aproximação/interatividade dos setores, revisão das responsabilidades e funções dos cargos, reconhecimento de atitudes pró-instituição, análise apropriadas de reclamações que muitas vezes podem ser *feedbacks*, entre diversos outros fatores que podem satisfazer e motivar os colaboradores, de forma a extrair do conjunto: melhor eficiência, eficácia e efetividade no cumprimento da missão da instituição, neste caso, uma unidade de saúde que é de fundamental importância para a comunidade a que atende, haja vista as próprias características da área em que atua.

## 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Reconhece-se o tema comportamento organizacional como muito amplo e multidisciplinar envolvendo questões individuais e grupais, de cunhos psicológicos, sociológicos e outros, que envolve e é objeto de influência ainda da própria forma estrutural das organizações onde laboram os trabalhadores, ao que o tamanho requerido deste projeto está longe de possibilitar englobar. Tem-se ciência que, nesta oportunidade, dever-se-ia, além dos temas a seguir expostos, esmiuçar, no mínimo, formas de gestão, clima organizacional e cultura organizacional, temas estes fundamentalmente entrelaçados ao em evidência.

Expostas as restrições mencionadas, este estudo procurou focar apenas algumas, dentre várias teorias, sobre comportamento organizacional no trabalho, averiguadas na literatura, especialmente relacionadas à administração, privada e pública, incluindo observações, relatos, argumentações e contra-argumentações sobre estas e, complementando, mais especificamente, procurou-se adentrar o tema “motivação” no ambiente de trabalho.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: TEORIAS.

#### 2.1.1 Teoria de Maslow

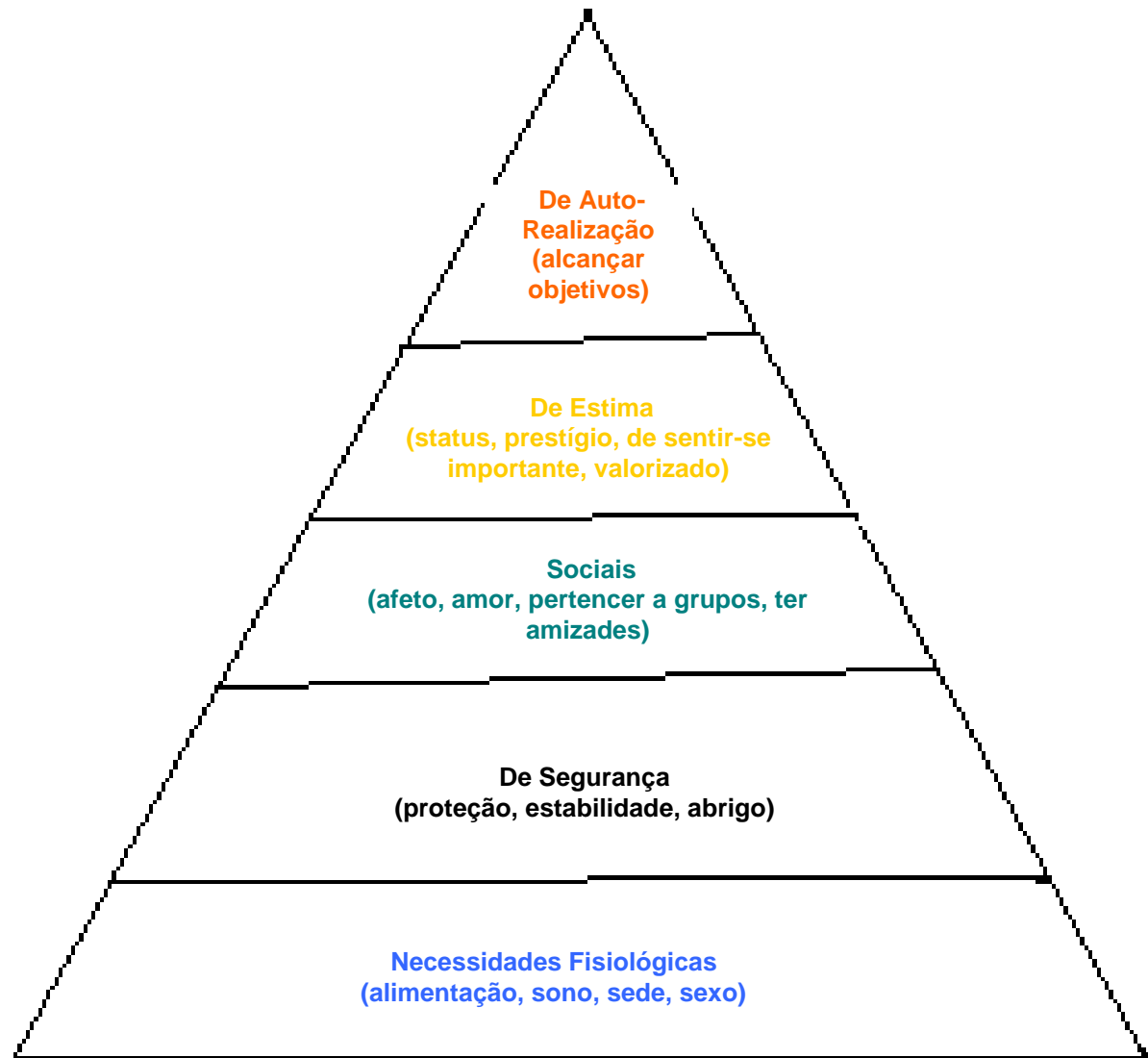
Uma das principais teorias comportamentais foi desenvolvida por Abraham Maslow, em que classifica hierarquicamente as necessidades do ser humano, conforme níveis de prioridade. Na figura 1 retrata-se a pirâmide que representa uma demonstração dos cinco níveis hierárquicos das necessidades humanas, da teoria de Abraham H. Maslow, que foi elaborada em 1943, nos Estados Unidos.

A classificação verificada retrata o princípio de que, após satisfeita uma necessidade do indivíduo ou grupo, logo surge outra de nível seguinte, mais elevado, partindo, pela representação da pirâmide, da base para o cume. Assim, uma vez satisfeita, a referida não mais seria motivadora, das ações ou reivindicações, daquele. No entanto, observe-se que, em caso de uma necessidade não ser satisfeita, as pessoas ou grupos não buscariam aquelas necessidades dos níveis superiores, na hierarquia. Entretanto, reconhece-se na teoria, que existe



determinada interdependência entre os cinco níveis de necessidades, tal que, mesmo antes da plena satisfação de uma necessidade, já poderia surgir a busca de satisfazer a necessidade posterior àquela na hierarquia (SANDRONI, 1996, p. 221).

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Adaptação do Autor a diversas formas, inclusive algumas quanto ao desenho, verificadas na literatura.

Complementando informes sobre essa teoria de Maslow, atente-se a análise apropriada feita por Marras (2000, p. 34) em que ressalta dois pontos:

1. Todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. (...) A motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação. Enquanto perdura a situação, perdura a motivação. Ao satisfazer a necessidade acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um moto-contínuo,

- um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional.
2. Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da auto-realização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se auto-governar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal. Por exemplo, realizar um trabalho bem feito, ter um sentimento de dever cumprido, sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional etc.

A teoria de Maslow alcançou grande popularidade, sendo citada nas mais diversas literaturas sobre recursos humanos ou sobre necessidade do ser humano. Conforme Brunelli (2008, p. 32) o próprio Maslow “admitiu a existência de exceções relativas à seqüência hierárquica proposta por ele”. Também em contra-argumentações sobre a teoria, Bergamini<sup>1</sup> (1997, citado por Brunelli, 2008, p.32), relata que vários estudos realizados após esta teoria “mostraram que não há clara evidência de que as necessidades possam ser classificadas em apenas cinco categorias ou mesmo que as mesmas possam estar em uma rígida hierarquia especial”.

### 2.1.2 Teoria de Herzberger (Teoria dos Dois Fatores).

Esta teoria, de grande importância sobre o comportamento das pessoas no trabalho, em se tratando de descobrir o que as motiva ou satisfaz e o que as insatisfaz. Foi desenvolvida nos Estados Unidos, por Frederick Herzberger, a partir de pesquisas realizadas no final dos anos 50 e início dos anos 60. A teoria procura demonstrar a existência de dois grupos de fatores, complementares, no que diz respeito à consecução de trabalhos e a relação da motivação dos trabalhadores nela envolvidos. O primeiro grupo seria formado por elementos “motivadores” ou de “satisfação”, ou seja, capazes de criar interesse pelo trabalho e encorajar os trabalhadores a aplicar energia na sua execução. O segundo seria composto por fatores capazes de evitar “insatisfação”, também chamados de “higiênicos”, ou ainda de fatores de manutenção, que seriam os relativos ao meio ou entorno onde o trabalho é realizado. Para Herzberger, embora os fatores higiênicos não sejam criadores de interesse pelo trabalho, dependendo do nível aceitável alcançado, podem impedir a frustração e auxiliar aos trabalhadores a justificar seu empenho;

---

<sup>1</sup> BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

exemplos: condições apropriadas de trabalho, segurança e estabilidade no emprego e remuneração. A teoria destaca, assim, uma dualidade da motivação, ou seja, que os indivíduos laboram relativamente ao conteúdo dos trabalhos, de uma forma e, relativamente ao ambiente em que o trabalho é realizado, de outra. Portanto, o trabalho para se tornar atrativo precisa realizar-se em um bom ambiente. No entanto, boas condições de trabalho, por si só, não são suficientes para satisfação dos trabalhadores, a não ser que estejam associadas a uma impressão de que o referido trabalho realizado seja interessante e significativo. Uma das principais contribuições dessa teoria foi que, a partir dela, houve diversos estudos em que se abordara o tema de enriquecimento das funções e cargos no sentido de aumentar a motivação e satisfação das pessoas no trabalho (SANDRONI, 1996, p. 512).

Figura 2: Fatores Motivadores e Fatores Higiênicos, segundo Herzberger.

FATORES MOTIVADORES	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Supervisão
Reconhecimento pela Realização	Política e administração da companhia
O trabalho em si	Condições ambientais
Responsabilidade	Relações interpessoais
Desenvolvimento Pessoal	Condições de Trabalho
Possibilidade de Crescimento	Status
	Remuneração
	Vida Pessoal

Fonte: Adaptado de Marras (2000, p.36).

Hunter (2004, p. 109-110) também expõe sobre a teoria de Herzberger, em que denota os fatores como higiênicos ou de manutenção, como gratificadores, e os outros, mantém como motivadores:

Na categoria gratificadores ficaram aqueles incentivos dados pelas empresas para que as pessoas trabalhem satisfeitas. Também são chamados de fatores de manutenção os salários, benefícios, condições de trabalho e outros elementos básicos de segurança e higiene.

A equipe de Herzberger concluiu que o simples aumento de um item gratificador, depois que a pessoa já está satisfeita, não a motiva a trabalhar com mais afinco. (...) Na verdade, se as pessoas “não estiverem satisfeitas” com um desses fatores de manutenção, podem ficar totalmente desmotivadas.

Os estímulos motivadores, por outro lado, incentivam as pessoas a colocar mais energia, esforço e entusiasmo em seu trabalho. Nesta categoria estão incluídos conceitos como reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego. Herzberger descobriu que aumentar um desses itens faz com que as pessoas se superem.

Comparando-se as teorias de Maslow e Herzber, alguns autores as expõe, com certa similaridade quanto ao resultado final. Por exemplo, Lopes (1980, citado por Brunelli, 2008, p. 39), justifica, expondo que “partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização) como o fator mais importante da motivação”.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Tema controverso, multidisciplinar e de fundamental importância para qualquer empresa ou instituição pública ou privada que almeja contar, tenazmente, com o envolvimento de seus recursos humanos, para a consecução de seus objetivos. Recursos que, atualmente, são considerados os principais a potencializar grandes diferenças em termos de produtividade, competitividade e de valorização tangível e intangível das organizações, com ou sem fins lucrativos.

“Motivação é algo que não pode ser diretamente observado e, por essa razão, infere-se a existência de motivações pela observação do comportamento” (KARSAKLIAN, 2000, p. 22). Para Karsaklian (2000, p. 22): “O comportamento motivado caracteriza-se pela forte energia despendida numa ação orientada para um objetivo específico. O melhor indicador de um comportamento motivado é a persistência”.

Nesse íterim, Sawrey e Telford<sup>2</sup> (1976, p. 18, citado por Karsaklian, 2000, p. 22), definem **motivo** como sendo “uma condição interna relativamente **duradoura** que leva o indivíduo ou que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência de situação” (sem grifo no original).

Apesar de complexo, não se pode deixar de tentar entender o tema, verificar sua importância e buscar concretizar ações que visem obter o máximo de motivação dos servidores e empregados. Embora ocorram inúmeras teorias, como algumas já mencionadas acima, sobre o que pode ou não motivar, satisfazer, desmotivar ou causar insatisfação, não há discordância quanto à necessidade de motivar, como complemento, para obter melhor rendimento e melhor parceria, individual e coletivamente, dos funcionários que compõem uma organização. E, no caso das

---

<sup>2</sup> SAWREY, J.; TELFORD, C. Psicologia educacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

públicas, especialmente, em se tratando de órgãos municipais, como o caso da unidade ora em estudo, a motivação dos servidores pode auxiliar em resultar não só na otimização dos serviços prestados, que incorrerão em benefício da população atendida, como na obtenção provável de mais recursos, como estaduais e federais, para manutenção, ampliação ou para consecução de novos projetos, pela eficiência, eficácia e efetividade dos programas concretizados, resultantes especialmente das atividades compartilhadas da equipe de trabalho, tendo sido esta respaldada e canalizada por boa gestão administrativa.

Como forma de exemplificar as dificuldades inerentes ao tema motivação no trabalho, reporta-se as colocações de Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 119-120):

Por que seria tão difícil compreender a questão da motivação do homem no trabalho?

A resposta para essa pergunta envolve vários aspectos:

- primeiro, não existem fatores motivacionais que sejam universais. Eles variam de país para país e de organização para organização;
- segundo, eles também variam de indivíduo para indivíduo;
- terceiro, mesmo para um indivíduo, os fatores motivacionais variam ao longo do tempo;
- quarto, eles são também resultado da interação do indivíduo com o grupo.

Ainda sobre o tema Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 121-122) opinam a existência de sete falácias quanto à motivação, referindo-se a interpretações que consideram limitadas e equivocadas, de autores diversos sobre o tema, interessantes para a consecução do presente estudo:

1) defendem alguns que o dinheiro por si seria motivador efetivo: ao que contrapõe que referido item pode ser um fator de insatisfação, se abaixo de determinados níveis, mas não, isoladamente, de motivação;

2) motivação resulta em aumento do desempenho: expõe que por si só isto não corresponderia a verdade, pois seria necessário convergência de competência e esforços, bem como uma gestão capaz de obter desta motivação, bom desempenho;

3) líder como motivador dos liderados: reconhece apenas o líder como capaz de criar condições para um ambiente de trabalho favorável à motivação, e de reduzir barreiras e condições que possam levar à insatisfação;

4) empregados felizes são produtivos: assim como exposto no item

motivação, seriam necessários outros itens e canalizações de esforços para que esta premissa ocorresse;

5) fatores de satisfação seriam universais: como observado na citação direta supra, isto seria um despropósito pelas diferenças entre indivíduos, equipes e organizações;

6) punições podem auxiliar na motivação: pelo contrário, entende-se que punições desmotivam e pode potencializar atitudes defensivas e resistência por parte de quem é punido ou mesmo ameaçado de punição;

7) percebe-se quando alguém está motivado: sendo as pessoas diferentes, comportam-se diferentemente quanto a externalização de suas emoções.

Sobre motivação, Hunter (2006, p. 109) discorre: “a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, *querendo* agir e *dar* o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação.”. Colocação prudente faz Hunter (2006, p.109) ainda sobre o tema ao inferir: “Lembre-se de que não podemos mudar ninguém, e sim influenciar suas futuras escolhas. Subornos e punições **são soluções de curto prazo**, não alcançam a mente e o coração das pessoas” (sem grifo no original).

Reporta-se aqui, como forma de observar características que podem auxiliar na compreensão de fatores que possam resultar em motivação ou satisfação das pessoas no trabalho, o resultado de uma pesquisa realizada em 1996, nos Estados Unidos, pela “Associação Nacional de Estabelecimentos de Ensino, sobre o que era mais importante para os estudantes que entravam no mercado de trabalho” relatado por Hunter (2006, p. 110-111):

Em ordem de importância, aqui está o resultado:

- Gostar do que faz
- Usar suas habilidades e capacidades
- Crescer e se desenvolver no campo pessoal
- Sentir que faz algo importante
- Receber bons benefícios
- Ser reconhecido pelo bom desempenho
- Trabalhar num local agradável
- Receber um salário generoso
- Trabalhar em situações orientadas para a equipe

Generalizar o resultado de uma pesquisa desta e optá-la como conceito para diferentes países deve ser visto com ressalvas. No entanto, não deixa de servir de

alerta, especialmente às inúmeras empresas ou organizações com tendência a inferir que para motivar seus trabalhadores basta apenas atentar para os itens: salários, benefícios, “presentes” de reconhecimento por cumprimento de metas, e outros similares.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo houve pesquisa bibliográfica e de conteúdo que de alguma forma procurou respaldar os argumentos e a análise pretendida.

Foram levantados dados primários junto aos funcionários que trabalham na unidade de saúde objeto deste projeto, devidamente descrita no decorrer deste relatório.

Foram elaborados dois questionários com respostas de caráter individual, pessoal, no ambiente de trabalho, priorizando-se questionamentos com respostas sob múltipla escolha.

Foi, portanto, realizada pesquisa de campo junto aos funcionários daquele posto de saúde.

Assim trata-se de uma amostra não-probabilística intencional ou de seleção racional, já que focada em especial ao grupo funcionários diretamente ligados a unidade de saúde abordada, não sendo, portanto, extensivo aos demais funcionários lotados em outras unidades, ou aos servidores públicos em geral, mas que são expressivamente relevantes para a análise pretendida.



## 4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

Nome do Posto: Unidade Básica de Saúde Vila Yolanda

Endereço: Rua Vereador Moacir Pereira, 900 Bairro: Vila Yolanda Foz (PR).

Fones: 3521.9780/3521.9151.

Origem: Foi inaugurado em 30/05/1980, inicialmente denominado Centro Social Urbano Dr. Arnaldo Fava Busato. À época o Prefeito de Foz do Iguaçu era o Engenheiro Clóvis Cunha Viana; o Governador: Ney Aminthas de Barro Braga; e, o Presidente da República: João Batista Figueiredo. Em 1997, em referida Unidade houve um incêndio que estragou uma parte de suas estruturas, onde estava instalada a Vigilância Sanitária, que também se acomodava no mesmo prédio. Ocorreu então a única reforma do local, ao que, em 10/10/1997, o Prefeito Harry Daijó, reinaugurou-o como Unidade Básica de Saúde Vila Yolanda.

- Horário de atendimento: Funciona das 07 às 19:00h; atendimento ao público: de 07:00 às 17:00h.

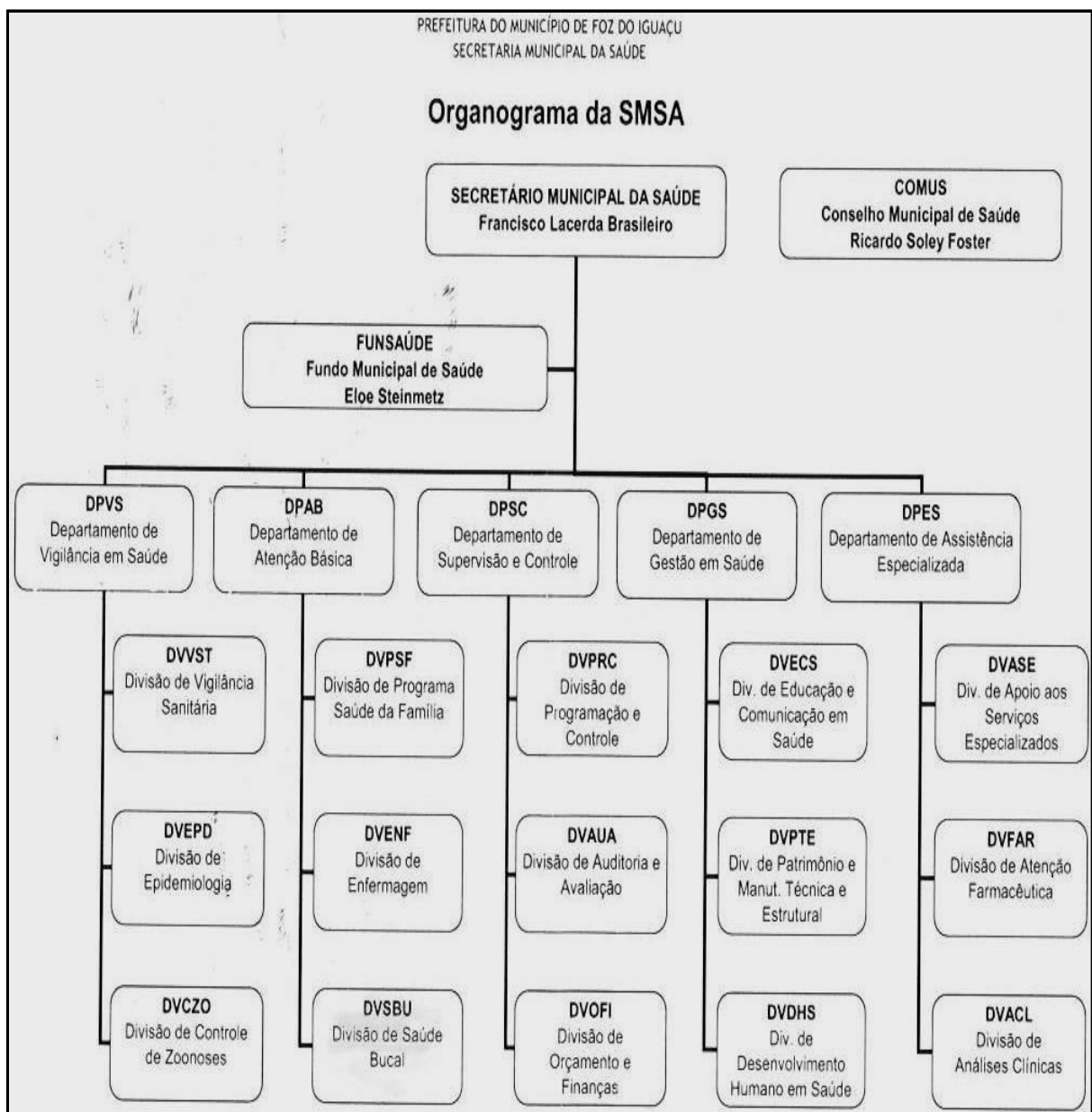
- Serviços prestados: Consultas espontâneas de serviços de enfermagem; consultas médicas (de clínica geral, pediatria, ginecologia e psicologia); coleta de exame laboratorial; procedimentos de enfermagem (curativos, ablação de pontos, nebulização, administração de medicação IM, EV, verificação de PA e HGT, troca de sonda vesical); administração de vacina; pesagem de leite; bolsa-família; **reunião da unidade**; pré-natal; hiperdia; visitas domiciliares realizadas pelos agentes comunitários de saúde – aproximadamente 150 famílias ao mês; preventivo; planejamento familiar; teste rápido HIV (durante os pré-natais e nos demais dias conforme demanda espontânea); atendimentos odontológicos incluindo consultas, atendimentos de extrações e restaurações, bem como atuação preventiva tipo escovação dentária, inclusive externa, em eventuais visitas a escolas da região. Existe ainda uma farmácia para distribuição de remédios a pacientes lá atendidos. Como exemplo de quantidade de atendimentos no local, apurou-se em Junho de 2011, no setor odontológico, 462 atendimentos.

- Instalações Físicas – Possui: 01 recepção; 04 consultórios médicos c/ sanitários; 01 Escovódromo; 01 sala de nebulização; 01 sala de curativo; 01 sala de

imunização; 01 farmácia; 01 almoxarifado; 01 sala de esterilização e estoque de materiais; 01 sanitário público masculino e 01 feminino. OBS: Não possui salas de espera nem de reunião; não existem ali sanitários privativos dos funcionários e não tem depósito de lixo.

- Está vinculada à Secretaria Municipal de Saúde – SMSA, de Foz do Iguaçu (PR), Departamento de Atenção Básica, conforme se pode averiguar na Figura 3, a seguir:

Figura 3: Organograma da Secretaria Municipal de Saúde de Foz do Iguaçu (PR)



Fonte: PMFI – Secretaria Municipal de Saúde (Prestação de Contas 1º. Trimestre de 2011).

Fonte: Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – Secretaria do Municipal da Saúde – Prestação de Contas – 1º. Trimestre de 2011.

Na Unidade há 33 servidores (01 funcionário cedido pelo Estado; 01 comissionado; 31 servidores municipais efetivos) e 05 estagiários acadêmicos de Enfermagem da Uniamérica - rotativos a cada 30 dias (Vide Figura 4).

Figura 4: Quadro de Servidores da Unidade Básica de Saúde

<b>Quadro de Funcionários</b>		
	<b>Cargo – Função</b>	<b>Quantidade</b>
	Pediatra:	02
	Clínico Geral:	03
	Ginecologista:	01
	Psicólogos:	02
	Enfermeira:	02
	Auxiliar de enfermagem:	04
	Técnicos em Enfermagem:	05
	Auxiliar de Serviços Gerais:	02
	Cirurgião-dentista	02
	Recepcionista:	02
	Agente Comunitário de Saúde:	02
	CC3 – Cargo Comissionado:	01
	Auxiliar de Consultório Dentário (Incluso o cedido pelo Estado)	03
	Atendente de Farmácia	02
	Estagiário	05
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: Autor.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para efeito deste projeto optou-se por uma pesquisa em que se vislumbrou captar o estado de satisfação e de motivação dos funcionários da Unidade de Saúde, através de dois questionários, ambos com os mesmos 14 itens (fatores) selecionados, sendo que no primeiro arguiu-se “Qual sua opinião/sentimento sobre os fatores abaixo indicados (Marque apenas um X por item, retratando o que você sente quanto a cada um em seu trabalho atual)” em que se delimitaram quatro

opções objetivas de respostas indicativas, “sinto-me satisfeito”, “motiva-me a trabalhar”, “não me sinto satisfeito” e “desmotiva-me no trabalho”.

No segundo questionário, respondido logo em seguida ao primeiro, repetindo-se os mesmos 14 itens nesse contidos, apontou-se “Agora marque que fator você considera mais importante para te motivar a trabalhar com mais afinco, em longo prazo, em um órgão público (Marque apenas 01 item)”, cedendo-lhes a opção de selecionar apenas um dentre os quatorze fatores, com vistas de se apurar o que realmente cada funcionário consideraria maior fator motivador para desenvolver um trabalho contínuo como maior afinco e comprometimento.

Inicialmente fez um pré-teste em que se realizou a pesquisa com 05 servidores, na terceira semana do mês de julho, para constatação do entendimento dos itens em questão pelos servidores, ao que se constatou que o item 14 gerava dúvidas de interpretação, ao que se complementou o questionário, registrando-se nota explicativa em que se descrevia de forma mais compreensível o que se buscava arguir neste item.

A pesquisa então foi procedida desde a terceira semana de julho à segunda semana de Agosto. Dos 33 funcionários, conseguiu-se que 27 respondessem aos questionários, portanto, 82% participaram da pesquisa. Excluiu-se da pesquisa os estagiários, todos acadêmicos do curso de enfermagem, de uma faculdade particular de Foz do Iguaçu, haja vista que o estágio destes limita-se, praticamente, à apenas acompanhar os trabalhos dos servidores que atuam no posto em área abrangida pelo curso, apenas por trinta dias, ao que são substituídos por novos estagiários.

Na tabela a seguir expressam-se os quesitos e os resultados totais da pesquisa, sobre os quais serão expressas análises e informações pertinentes, complementadas com observações e relatos feitos durante conversas informais que também o pesquisador procurou ter com os servidores, no intuito de melhor extrair um diagnóstico que descreva a real situação do corpo funcional em termos de satisfação e motivação naquela unidade de saúde.

Figura 5: Quadro com resultado geral da pesquisa

	<b>FATORES</b>	<b>Sintome Satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Motiva-me a trabalhar</b>	<b>%</b>	<b>Não me sinto satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Desmotivame no trabalho</b>	<b>%</b>
1	Autonomia e responsabilida de inerentes à sua função	22	81,5%	2	7,4%	2	7,4%	1	3,7%
2	Bom relacionamento com superiores hierárquicos	24	88,9%	2	7,4%	1	3,7%		0,0%
3	Democracia nas decisões internas da Unidade	19	70,4%		0,0%	7	25,9%	1	3,7%
4	Desafios de sua função	14	51,9%	5	18,5%	2	7,4%	6	22,2%
5	Estabilidade no emprego	23	85,2%	2	7,4%	2	7,4%		0,0%
6	Foco e Integração da equipe de trabalho	13	48,1%	2	7,4%	12	44,4%		0,0%
7	Instalações físicas	20	74,1%	2	7,4%	5	18,5%		0,0%
8	Plano de Carreira	6	22,2%		0,0%	19	70,4%	2	7,4%
9	Reconhecimento por bom desempenho	2	7,4%	1	3,7%	22	81,5%	2	7,4%
10	Realização pessoal	10	37,0%	9	33,3%	7	25,9%	1	3,7%
11	Relacionamen to com demais servidores da unidade	27	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%
12	Status	4	14,8%	3	11,1%	18	66,7%	2	7,4%
13	Salários e benefícios	8	29,6%	2	7,4%	16	59,3%	1	3,7%
14	Transparência nos objetivos da função e das metas e realizações da unidade	21	77,8%	1	3,7%	5	18,5%		0,0%

Fonte: Autor

#### 4.3 FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVADORES

A seguir separaram-se os dados levantados, em dois grupos - fatores higiênicos e fatores motivadores - como forma de descrevê-los mais especificamente facilitando assim uma análise mais apropriada.

#### 4.3.1 Fatores motivadores

Nos questionários utilizados para levantamento de dados, foram selecionados 05 itens que pela Teoria de Herzberger seriam fatores de motivação em relação ao trabalho, que ora estão expressos em separado, com os resultados por item discriminados, conforme se observa na figura 4.

Figura 6: Resultado da pesquisa relativo aos fatores motivadores (Herzberger)

	<b>FATORES MOTIVADORES</b>	<b>Sinto-me Satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Motiva-me a trabalhar</b>	<b>%</b>	<b>Não me sinto satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Desmotiva-me no trabalho</b>	<b>%</b>
1	Autonomia e responsabilidade inerentes à sua função	22	81,5%	2	7,4%	2	7,4%	1	3,7%
2	Desafios de sua função	14	51,9%	5	18,5%	2	7,4%	6	22,2%
3	Plano de Carreira	6	22,2%		0,0%	19	70,4%	2	7,4%
4	Reconhecimento por bom desempenho	2	7,4%	1	3,7%	22	81,5%	2	7,4%
5	Realização pessoal	10	37,0%	9	33,3%	7	25,9%	1	3,7%

Fonte: Autor

Reportam-se os dados levantados sobre o item motivacional 1 (autonomia e responsabilidade inerentes à função), com índice de satisfação (81,5%) e de motivação (7,4%) perfazendo um total de 88,9%, onde se averiguam um sentimento de contentamento pela maioria dos servidores.

Quanto aos itens 2 (desafios de sua função) e 5 (realização pessoal, seus índices somados denotativos de aprovação giram em torno de 70,4 %, constatando-se uma opinião de avaliação regular, haja vista que quase 30% dos entrevistados consideram-se “não satisfeitos” ou com sentimento de “desmotiva-me ao trabalho”.

Observa-se ainda uma situação de alerta, quanto ao item 3 (plano de carreira), que ao contrário dos demais fatores motivadores, foram indicados por 77,8% dos pesquisados como “não me sinto satisfeito” (70,4%) ou “desmotiva-me no trabalho” (7,4%), em que se constata assim que o plano de carreira atualmente utilizado pela prefeitura municipal aos seus servidores da área de saúde, para a

grande maioria dos que atuam naquela unidade de saúde, é, no mínimo, insatisfatório.

Pior situação, no entanto, revelou-se quanto ao item 4 (reconhecimento por bom desempenho), em que 89,3% demonstraram não estar contentes, ao apontarem as opções “não me sinto satisfeito” (81,5%) e “desmotiva-me ao trabalho” (7,4%).

#### 4.3.2 Fatores Higiênicos

Figura 7: Resultado da pesquisa relativo aos fatores higiênicos (Herzberger)

	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>Sinto-me satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Motiva-me a trabalhar</b>	<b>%</b>	<b>Não me sinto satisfeito</b>	<b>%</b>	<b>Desmotiva-me no trabalho</b>	<b>%</b>
1	Bom relacionamento com superiores hierárquicos	24	88,9%	2	7,4%	1	3,7%		0,0%
2	Democracia nas decisões internas da Unidade	19	70,4%		0,0%	7	25,9%	1	3,7%
3	Estabilidade no emprego	23	85,2%	2	7,4%	2	7,4%		0,0%
4	Foco e Integração da equipe de trabalho	13	48,1%	2	7,4%	12	44,4%		0,0%
5	Instalações físicas	20	74,1%	2	7,4%	5	18,5%		0,0%
6	Relacionamento com demais servidores da unidade	27	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%
7	Status	4	14,8%	3	11,1%	18	66,7%	2	7,4%
8	Salários e benefícios	8	29,6%	2	7,4%	16	59,3%	1	3,7%
9	Transparência nos objetivos da função e das metas e realizações da unidade	21	77,8%	1	3,7%	5	18,5%		0,0%

Fonte Autor

Descrevendo os resultados da pesquisa quanto aos fatores higiênicos, verificamos:

- Quanto aos fatores 1 (bom relacionamento com superiores hierárquicos), e

6 (relacionamento com demais servidores da unidade), com totalização conjunta resultante dos apontamentos aos termos “sinto-me satisfeito” e “motiva-me a trabalhar”, de 96,3%, e 100,00%, respectivamente, averigua-se que o ambiente apresenta bom relacionamento interpessoal, tanto entre os funcionários dos diversos setores entre si, o que inclui também bom relacionamento entre superiores e subordinados;

- O fator 3 (estabilidade no emprego), com 92,6% de avaliação positiva, também representa muito bom nível de satisfação por parte dos servidores;

- Boa aceitação ocorre quanto ao quesito 5 “instalações físicas”, 81,5%, aparentemente não havendo grandes contestações quanto ao local de trabalho;

- Boa avaliação igualmente atenta-se quanto ao item 9 “Transparência nos objetivos da função e das metas e realizações da unidade”, também com índice de 81,5% (somando-se dados obtidos referentes a “sinto-me satisfeito” e “motiva-me a trabalhar”), o que se revela um fator positivo, em que se considerando hoje em termos de gestão item imprescindível ao alcance de resultados, ou seja, transparecer aos colaboradores o que se quer fazer, aonde se quer chegar, que metas estão perseguindo como equipe entre outros intentos;

- Em termos de “democracia nas decisões internas da unidade, 2, ocorre uma avaliação regular, onde 70,4 atestam sentirem-se satisfeitos, mas onde 25, 9% declaram-se não se sentirem satisfeitos e 3,7 %, indica o item como desmotivador no trabalho;

- Foco e integração da equipe de trabalho, relativo aos processos de trabalho, 4, apresentou uma espécie de avaliação “suficiente”, onde 55,5% mostraram-se, no mínimo, satisfeitos, mas em que 44,5%, revelaram não se sentirem satisfeitos, o que denota que apesar da equipe ter bom interrelacionamento pessoal, não está tão estimulada ou focada no trabalho;

- E, descrevendo os resultados dos itens “status” e “salários e benefícios” foram avaliados sob maiores índices negativos, ou seja, de “não me sinto satisfeito” e “desmotiva-me no trabalho”, que somados obtiveram apontamentos de 74,1% e de 63 %, respectivamente, contra apenas 25,9% e 37% de indicações de satisfação ou de “motiva-me ao trabalho”.



#### 4.3.3. Fator que considero capaz de motivar-me a trabalhar mais e melhor

Como supramencionado apresentou-se mais um questionário em que se propôs, repetindo-se todos os 14 itens do anterior, uma única opção de escolha, buscando captar o que realmente o conjunto dos funcionários indicava como item de motivação no trabalho, ao que se revelou o resultado expresso na figura 6.

Figura 8: Quadro com resultados quanto ao que mais motivaria no trabalho.

	FATORES	FATOR QUE CONSIDERO CAPAZ DE MOTIVAR-ME A TRABALHAR MAIS E MELHOR
1	Autonomia e responsabilidade inerentes à sua função	
2	Bom relacionamento com superiores hierárquicos	1
3	Democracia nas decisões internas da Unidade	
4	Desafios de sua função	
5	Estabilidade no emprego	
6	Foco e Integração da equipe de trabalho	
7	Instalações físicas	
8	Plano de Carreira	1
9	Reconhecimento por bom desempenho	2
10	Realização pessoal	
11	Relacionamento com demais servidores da unidade	
12	Status	
13	Salários e benefícios	23
14	Transparência nos objetivos da função e das metas e realizações da unidade	

Fonte: Autor.

Observou-se por estes, que a esmagadora maioria, 85,2% dos entrevistados considera salários e benefícios, os itens mais importantes para que possam render mais e melhor. Atente-se que de certa forma ocorre influência da insatisfação com seus proventos nesta escolha. Informalmente vários chegaram a comentar sobre a importância do reconhecimento do trabalho, mas ao final assinalavam como fator mais preponderante “salários e benefícios”.

#### 4.4 OUTRAS CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

Os funcionários da unidade pesquisados têm entre 5 e 25 anos de carreira pública, em setores de saúde do município, e perfazem uma média de 16,5 anos de tempo de serviço. No geral verificou-se que as opiniões não se distinguem significativamente entre os mais novos e os mais antigos.

Durante os dias de entrevista também procuramos obter conversas informais para sentir tanto quanto a franqueza dos apontamentos auferidos, como para observar minimamente situações ou informes que respaldassem ainda mais os dados apurados.

Sente-se um “ar” de desmotivação e de “insatisfação” no ambiente de trabalho. Houve comentários da parte de alguns relativos a “pouco reconhecimento pelo trabalho realizado”, salário “congelado”, “falta de cursos de capacitação” inclusive para pessoas em cargos de chefias “menores”.

Reclamam que as chefias maiores por momentos cobram muito em termos de números sem uma análise ou respaldo mais profundo quanto às funções de cada um, quanto as suas competências, como quanto à infraestrutura de atendimento inconstante e extenuante do setor, dando-lhes a impressão de que “são vistos como máquinas que têm que produzir x serviços”, no “virem-se”, e que sejam serviços de “qualidade”.

Além desses recortes de trechos de conversas informais, em geral sentiu-se que há limitações para a consecução dos serviços quer por problemas de infraestrutura, quer por limitações humanas, e que os funcionários não gostam de se sentirem acuados, como se não fossem pessoas, que pensam, têm filhos, têm vida pessoal, e com esta concomitantemente, muitos encargos.

Assim, observou-se nesta pesquisa que a maior parte dos cinco itens de motivação( figura 4), classificados sob parâmetros de Herzberger, e de certa forma respaldados por outros autores da literatura revisada, apresentaram avaliações de regular (desafios de sua função e realização pessoal) a ruim (plano de carreira e reconhecimento por bom desempenho), com apenas o item “Autonomia e responsabilidade inerente à sua função” tendo sido apontado positivamente pela grande maioria sob “sinto-me satisfeito” e “motiva-me a trabalhar”.

E, quanto aos 9 fatores higiênicos mencionados na pesquisa (Figura 5), cinco – bom relacionamento com superiores hierárquicos, estabilidade no emprego,

instalações físicas, relacionamento com demais servidores da unidade e quesito transparência nos objetivos da função e das metas e realizações da unidade -, tiveram indicação como boa a excelente, em termos de, no mínimo, satisfação. O fator “democracia nas decisões internas da unidade” foi apontado em estado de satisfação por 70% dos pesquisados, o que de certa forma é uma avaliação regular, em que 30% não se mostraram, no mínimo, satisfeitos. Enfim, os três itens restantes – foco e integração da equipe de trabalho, status e salários e benefícios –, em que 44,5%, 74,5% e 63% demonstraram pelo menos, insatisfação, foram os fatores higiênicos de pior avaliação.

Atenção especial deve ser dada aos itens motivadores e higiênicos de pior avaliação, especialmente os itens “reconhecimento por bom desempenho” e “salários e benefícios” haja vista serem os itens apontados como mais importantes ao quadro de servidores, como motivadores ao trabalho, e que apresentaram resultados insatisfatórios na pesquisa.

## 5 PROPOSTA

### 5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

No diagnóstico realizado sob o prisma do comportamento das pessoas na organização em estudo, detectou-se uma sensação de insatisfação e de desmotivação por parte dos servidores daquela unidade em alguns aspectos.

Inicialmente esclarece-se que se parte do pressuposto que a pesquisa apontou devidamente os fatos que vislumbraram o diagnóstico realizado. Identificados pontos de satisfação e insatisfação, parte-se esta proposta, no sentido de programar medidas especialmente direcionadas a melhorar o ambiente organizacional, através do ataque aos pontos negativos sem desdenhar de manter ou até melhorar também os pontos melhor avaliados.

Tem-se ainda, neste estudo, a preocupação de evitar gastos significativos para as proposições açambarcadas, mesmo porque o estudo envolve tão somente a unidade de saúde pesquisada. Assim, sendo um estudo de caso isolado, não se pode generalizar os resultados desta pesquisa às demais unidades. Sob este aspecto, inibiram-se neste projeto, quaisquer tentativas de propostas em termos de apurarem-se números referentes à eventual hipótese de sugestão de aumento de valores de salários e benefícios como também de estabelecerem-se novos números relativos à eventual mudança no plano de carreira, mesmo porque seria incompatível com as limitações de profundidade e até de prazo deste projeto, como também pela existência de política de isonomia salarial, característica da administração pública municipal, perante a qual majorações de salários de uma unidade refletiriam nos vencimentos de funcionários de cargos similares em outras unidades.

### 5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO:

Estratégias de implantação, etapas, atribuições de responsabilidades pela implantação e forma de monitoramento.

Estabelecidas as limitações anteriores, procura-se nesta proposta, frente às necessidades identificadas sob o diagnóstico, abordar os fatores motivacionais, em especial, os referentes a “desafios de sua função”, “reconhecimento por bom

desempenho” e “realização pessoal”, e, os fatores higiênicos “democracia nas decisões internas da unidade”, “foco e integração da equipe de trabalho”, e “status”,

Observe-se que a variabilidade de fatores apresenta situações que envolvem caráter intrínseco e extrínseco. Atacar cada fator isoladamente, bem como trabalhá-los individualmente se observa muito indicado. Por estar se trabalhando com equipe, deve-se procurar propiciar ambiente e espaços de satisfação, que busquem o melhor para todos, no intuito de que a equipe como um todo funcione sincronizadamente.

Assim sugere-se que primeiramente haja a conscientização dos superiores hierárquicos responsáveis pela unidade da situação diagnosticada. Que haja diversas reuniões formais e não formais que melhor explicitem a situação e em que realmente identifique-se e se debata os fatores supra abordados e em que também se ressalte em contraposição os demais fatores melhor avaliados, buscando conjuntamente caminhos para criação de um novo sentimento de motivação e satisfação para o grupo.

Verificam-se situações em que apenas novas atitudes dos superiores hierárquicos podem, com pouco ou nenhum custo adicional, auxiliar na melhoria do quadro exposto, como quanto aos itens de singular importância, “reconhecimento por bom desempenho”, “democracia nas decisões internas da unidade”, que envolveriam mudanças de atitudes, através de um acompanhamento mais próximo dos trabalhos desempenhados, elogiando o bom desempenho dos funcionários e da equipe ao se constatar seus resultados, e trabalhando conjuntamente possibilidades de democratização nas decisões internas, levantadas as situações especiais em que tais procedimentos não ocorrem. Cursos de capacitação e de melhoria de habilidades, bem como palestras motivacionais e reuniões eventuais para comemoração de conquistas de metas reais, passíveis de alcance, também são formas de retirar os funcionários da rotina e de dar-lhes novos ânimos, sugerindo-lhes novos encantamentos no ambiente de trabalho.

Sugere-se enfim ações que visem mudar o ambiente comportamental da equipe, identificado com certo nível de insatisfação e de desmotivação, para que não só os servidores sintam-se melhor na realização de suas funções como melhor como pessoas que caminham para o trabalho, felizes com o ambiente onde passa boa parte de sua vida.

Figura 9: Quadro das Ações a serem realizadas

	<b>ATIVIDADES</b>	<b>FINALIDADE</b>	<b>SETOR RESP.</b>	<b>PRAZOS</b>	<b>MONITORA-MENTO</b>
1	Entrega de Cópia do Projeto a Divisões Superiores.	Dar Ciência Diagnóstico e Proposta aos Superiores	Gerente do Posto	Nov/11	Dez/11
2	Solicitação de Psicóloga de área organizacional.	Acompanhar e atuar junto aos servidores, inclusive de cargos de chefia, exercer um trabalho de melhoria do comportamento observado.	Chefe da Unidade Requisita ao Setor de Recursos Humanos	Dez/11 a Jun/12	Bimestral
3	Realizar reuniões para tratar dos assuntos referentes à satisfação e motivação da equipe,	Transparecer e democratizar as informações e o debate sobre as questões levantadas com participação do grupo.	Toda a equipe, inclusive alguém do RH e a Psicóloga	Dez/11 a Dez/12	Bimestral
4	Redesenhar funções e Prospectar Rodízio.	Readequar, no que for possível, as funções, membros da equipe. Rodiziar quando passível, funcionários em funções diferentes.	Trabalho a ser desenvolvido pela chefia imediata com o apoio da equipe.	Jan/12 a Jun/12	Mensal
5	Cursos de Capacitação para gestores, inclusive chefia imediata	Melhorar competências administrativas aos gestores, no intuito de melhor gestão e liderança da equipe.	Recursos Humanos via Contratação de Terceiros e através cursos ofertados em órgãos públicos – como especializações via UAB.	Dez/11 a dez/12	Trimestral
6	Cursos de capacitação, em áreas de atendimento, de motivação, de resolução de conflitos, e referentes às próprias funções desempenhadas pelos servidores. servidores.	Potencializar o quadro de funcionários otimizar seus serviços, seu nível de satisfação e atender demandas latentes.	Política a ser desenvolvida constantemente pelo RH	Dez/11 a Dez/12 e continuamente.	Trimestral

### 5.3 RECURSOS

Para as medidas propostas, expressas no cronograma supra, estimam-se os seguintes desembolsos:

Figura 10: Orçamento

	<b>ATIVIDADES</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>RECURSOS MÁX.</b>
1	Entrega Diag. e Proposta aos Sup.	Nov/11	-
2	Psicóloga	Dez/12 a Jun/12	-
3	Reuniões	Dez/11 a Dez/12	-
4	Redesenho de Funções/Rodízios	Jan/12 a Jun/12	-
5	Capacitação de Gestores	Dez/11 a Dez/12	R\$ 10.000,00
6	Capacitação Funcionários	Dez/11 a Dez/12	R\$ 30.000,00

Fonte: Autor

#### 5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Por estarmos tratando especialmente da área comportamental, das medidas a serem tomadas espera-se:

- 1) Melhoria da qualidade do atendimento do posto de saúde;
- 2) Ambiente interno mais propício ao bom desenvolvimento dos trabalhos;
- 3) Melhoria das atividades dos gestores mais diretamente ligados à unidade;
- 4) Maior motivação da equipe no cumprimento das funções e no alcance de metas alcançáveis;
- 5) Otimização do comprometimento com as atividades exercidas na unidade;
- 6) Melhoria do trabalho em grupo;
- 7) Melhoria dos trabalhos individuais e em equipe, quer pela motivação quer pelos treinamentos realizados, que também potencializam funcionamento como propulsores de estado de satisfação e até de motivação, positivamente;
- 8) Metas e indicadores quantitativos para acompanhamento do sucesso da implantação sugerida pelo autor.

#### 5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS:

Acredita-se que o plano deva funcionar a contento. Mas sabe-se de que quaisquer mudanças sempre têm reações conservadoras, de pelo menos, parte do grupo. No entanto haja vista que as ações almejadas são diretamente relacionadas ao bem-estar e ao crescimento dos servidores envolvidos, atacando aspectos por

eles reclamados, há boas possibilidades do bom andamento das atividades.

Deve-se passo a passo sentir a reação quanto às ações ocorrentes. Procurar não estimular desconfianças, como também evitar privilégios de qualquer ordem, quanto, por exemplo, a ordem, horários e cursos direcionados, para este ou aquele funcionário.

Nas reuniões mensais procurar sempre trabalhar a equipe como colaboradora e co-coordenadora do andamento das atividades. Tornar transparente os resultados e os passos que se pretende dar, continuamente.

As pessoas da área de gestão têm que se manter envolvidas e acompanhar o processo, inclusive quanto a suas atitudes, como a de reconhecimento dos trabalhos e da evolução da equipe, em assim se constatando, quaisquer desvios devem ser democraticamente debatidos e realinhados coletivamente.

Ressalte-se ainda que para os gestores conseguirem fazer a gestão adequada com seus subordinados, eles precisam estar com suas necessidades sanadas. Também eles precisam de atenção, de apoio psicológico, e de adquirir habilidades e competências que lhe proporcionem melhor condição de bem conduzir sua equipe.



## 6 CONCLUSÃO

Neste trabalho procurou-se identificar à luz de abordagens comportamentais o estado, quanto à motivação e satisfação, em que os servidores lotados na Unidade Básica de Saúde Vila Yolanda se encontra.

Averiguou-se neste estudo uma situação, quanto a alguns fatores ligados ao tema, de insatisfação e de desmotivação por parte dos funcionários.

Observou-se ainda que boa parte dos fatores negativamente constatados são de ordem intrínseca, como opiniões quanto a “status”, sentimento ou não de “auto-realização”. Atentou-se também que situações como falta de, ao menos, elogios relativos a “reconhecimento pelo bom trabalho realizado”, entre outras atitudes que poderiam mostrar estarem observando os que melhor atuam mais atentamente, de certa forma, destacando-os dos que menos auxiliam a equipe. Muito se tem trabalhado conforme informação na imprensa, e, prioritariamente, nas literaturas da administração, pública ou privada, quer em quaisquer palestras, cursos de liderança, workshops, semanas acadêmicas, congressos e outros, ocorrem copiosamente tanto em empresas públicas como em privadas, situação caracterizada na unidade, de acordo com o que foi levantado.

Necessidade de reavaliação de plano de carreira: na Unidade há alguns profissionais concursados que não possuem plano de carreira, enquanto a maioria tem, e mesmo dentre os que têm vários não sentem resultados positivos satisfatórios, ao que boa parte demonstrou insatisfação com o atual utilizado pelo executivo municipal.

Há insatisfação quanto ao conjunto de salários e benefícios. Não há plano de saúde, vale-alimentação, auxílio-educação entre outros benefícios que são encontrados inclusive em instituições públicas, que se somados aos salários poderiam resultar em maior satisfação dos funcionários com seus ganhos.

O grupo mantém muito bom relacionamento informal entre si. Visitam-se quando não estão no trabalho. Participam de festinhas e de encontros informais em casas uns dos outros ou em locais combinados. Fato que propiciaria um ambiente de maior satisfação no trabalho. Se assim não está a ocorrer como constatado, sabe-se que se tem um fator que se bem utilizado pode contribuir para melhor aproveitamento do grupo.

As medidas propostas bem como o trabalho de investigação como um todo, são postos neste apenas como uma contribuição embrionária. Muito se pode observar e mais ainda se pode inferir quanto ao tema. Sobre este mesmo diagnóstico pode-se dar enfoque diverso, cujo pode ser aprofundado, como por exemplo, sobre o aspecto de liderança, que também poderia ser discutido e proposto com propriedade,

Enfim, sabe-se que o tema é amplo e delicado. Trabalhar, atuar, gerenciar, liderar pessoas é sempre um grande desafio. São opiniões, atitudes, focos, sentimentos, motivos muito diversificados existentes em cada grupo de colaboradores. Mas deve-se estar sempre atento à equipe. Procurar continuamente obter o melhor de seus colaboradores é função inequívoca de qualquer empresa ou instituição. Para tanto é necessária antecipação, quanto a percepção do que está ocorrendo com eles, e proatividade em solucionar e aperfeiçoar situações que de alguma forma possam estar travando o bem estar da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A. L. **Identificação organizacional no serviço público federal: antecedentes e conseqüências.** 117 f. Dissertação (mestrado em Administração) – Setor de Administração, Faculdade de Economia e Finanças Ibmec, Rio de Janeiro, 2007.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: Propostas metodológicas.** 17ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no serviço público.** 89 f. Trabalho de Especialização (MBA em Gestão Pública), Faculdade IBGEN – Instituto Brasileiro De Gestão De Negócios, Porto Alegre, 2008.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.) **Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.
- GOMES, A. A. P; QUELHAS, O. L. G. **Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos.** READ – Niterói, Edição 35, Vol. 9, No. 5, set/out., 2003.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. M.(Org.). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo.** Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia.** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 11ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- KARSAKLIAN, E. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 9ª. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- OLIVEIRA, O.M. **Um estudo sobre a motivação profissional e Pessoal dos servidores do TCU: a contribuição dos Programas motivacionais.** 48 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo com Ênfase em Gestão Pública), Faculdade Albert Einstein, Brasília, 2008.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. **Comportamento Organizacional**. Coleção Gestão Empresarial. Artigo postado em 26 de Fevereiro de 2003. Disponível no sítio [www.facape.br](http://www.facape.br), acessado em 02/07/2011.

SANDRONI, P. Dicionário de administração e finanças. Editora Best Seller: São Paulo, 1996.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, Edição 43(2):347-69, mar/abr., 2009.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.