

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**ALEXANDRE NIGRIN DE ALMEIDA**

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS TÉCNICOS EM RADIOLOGIA DO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR.**

**CURITIBA  
2010**

ALEXANDRE NIGRIN DE ALMEIDA

**A MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS TÉCNICOS EM RADIOLOGIA DO  
HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UFPR.**

Projeto técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Cléverson Cunha.

**CURITIBA  
2010**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	3
1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....	5
1.2 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS .....	5
1.3 METODOLOGIA .....	6
2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....	9
2.1 MOTIVAÇÃO.....	9
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	9
2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades .....	11
2.2.2 Teoria da existência, relacionamento e crescimento - ERC.....	11
2.2.3 Teoria da motivação X fatores de higiene .....	12
2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas .....	13
2.2.5 Teoria da equidade .....	15
2.2.6 Teorida da determinação de metas .....	16
2.2.7 Teoria da expectativa .....	16
2.2.8 Teoria das relações de suporte ao valor pessoal .....	17
2.2.9 Teoria do reforço .....	19
2.2.10 Teoria X e Y .....	20
2.2.11 A abordagem pluralista de Claude Levy-Leboyer .....	21
3 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ .....	24
3.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	24
3.2 DIAGNÓSTICO DO ATENDIMENTO .....	25
3.3. RESULTADO DOS DADOS COLETADOS .....	26
3.4 SUGESTÕES DE PROPOSTAS.....	34
4 CONCLUSÃO .....	36
REFERÊNCIAS .....	38
ANEXO .....	40

## 1 INTRODUÇÃO

Partindo do pressuposto que vivemos em sociedade, ao longo da vida a convivência em ambientes organizacionais é inevitável, de tal modo que compreender a dinâmica das organizações, no caso em estudo, de um hospital universitário público, é fundamental para entender a administração deste ambiente e, por conseguinte, do fator motivacional entre seus servidores.

A ciência da administração no que se refere às organizações, demonstra atualmente que o ser humano que atua dentro dela é tão ou mais importante quanto seu capital financeiro ou sua estrutura física. Pensar uma intuição sem pensar em seus recursos profissionais é defeito insanável à sua compreensão.

A Função Social da Empresa, Princípio Constitucional que se aplica a todas as organizações, é um princípio jurídico cada vez mais utilizado e dele se compreende que a organização não pode ser um fim em si mesma, mas um conjunto de finalidades nas quais se inserem obrigações sociais e ambientais que devem ser premissas para um desenvolvimento dentro do seu contexto social, com o dever de respeito à Dignidade da Pessoa Humana, o meio ambiente e todos aqueles que se relacionam, direta ou indiretamente com a organização (*stakeholders*).

Produzir mais e com respeito à Função Social é premissa para qualquer organização que busque a excelência. Transformar os trabalhadores em cidadãos plenamente satisfeitos é um desafio à primeira vista inalcançável segundo antigas teorias, mas plenamente possível ante as abordagens teóricas mais recentes. Para tanto é necessário o estudo do comportamento destes indivíduos dentro da organização.

Poderíamos dizer que estudar o Comportamento Organizacional para descobrir e aplicar soluções práticas nos conflitos entre indivíduo e organização é tão fundamental quanto administrar a contabilidade desta organização.

Entretanto, a diversidade de personalidades no contexto organizacional acaba produzindo variáveis de desempenho entre indivíduos que desenvolvem um mesmo trabalho, sendo também diversas as suas causas. Entre elas, habilidades, competências, recompensas intrínsecas, recompensas extrínsecas, níveis de aspirações e a mais complexa de todas, a personalidade de cada indivíduo.

Nas palavras de Idalberto Chiavenato, a importância do Comportamento Organizacional é definida e qualificada da seguinte forma<sup>1</sup>:

(...) o CO é uma disciplina acadêmica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimento para estudar e retratar o comportamento humano nas organizações. (...) o CO retrata a contínua interação entre pessoas e organização que se influenciam reciprocamente. Constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar organizações já existentes, trabalhar em organizações, investir em organizações ou, mais importante ainda, dirigir organizações.

Para a presente pesquisa sobre o comportamento organizacional definiu-se como mais relevantes as questões motivacionais. As Teorias Motivacionais constituem a matéria que fundamenta teoricamente este trabalho. A motivação das pessoas dentro da Organização é o objeto a que se propõe uma pesquisa, análise e reflexão.

Tentar desvendar pequenos indícios do que impulsiona o ser humano em direção a uma meta, descobrindo que as teorias psicológicas nem sempre respondem satisfatoriamente a imensa complexidade do indivíduo, é um desafio.

Desta forma, torna-se ainda mais complexa a abordagem e o resultado desta pesquisa. O que motiva ou desmotiva o servidor público e funcionário, técnico-administrativo, lotado em um Hospital Universitário? Quais são seus objetivos, seus impulsos, seus desejos ou suas necessidades?

O objetivo deste projeto de pesquisa é identificar entre os servidores públicos e funcionários do Hospital de Clínicas da UFPR, Unidade de Imagem e Radioterapia UNIR, Técnicos em Radiologia, setor de raio-x, fatores externos que estimulam ou desestimulam a motivação e propor ações que propiciam o estímulo no ambiente de trabalho.

A finalidade do projeto é de implantação, ou seja, promover através de medidas viáveis que constituam fatores motivacionais, a melhoria do trabalho desenvolvido por todos os profissionais Técnicos em Radiologia da unidade, visando o aumento de satisfação de todos os usuários.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** - A dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.06.

## 1.1 OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS

Os objetivos gerais do trabalho constituem em melhorar a motivação dos profissionais da unidade de radiologia do Hospital de Clínicas da UFPR, através da implantação de ações voltadas para as pessoas e ao seu ambiente de trabalho, desta forma obtendo aumento de qualidade e produtividade, trazendo benefícios para os principais *stakeholders*.

Entre os objetivos específicos, pretende-se elaborar um questionário com base no referencial teórico, analisando as situações de maior relevância.

Aplicar o questionário para os profissionais técnicos em radiologia da unidade que concordem em colaborar com a pesquisa, objetivando uma meta mínima de 30% dos profissionais.

Analisar o resultado da pesquisa, Identificando os fatores que provocam a desmotivação dos profissionais no ambiente de trabalho, e suas eventuais conseqüências.

Demonstrar para a administração da unidade, a importância da implementação de melhorias que propiciem e estimulem a motivação dos seus profissionais.

Desenvolver e apresentar propostas para implementar uma cultura motivacional no ambiente de trabalho, aumentando o desempenho profissional.

Divulgar os resultados da pesquisa promovendo uma conscientização sobre a importância da motivação profissional e seus benefícios reflexos no âmbito pessoal.

## 1.2 JUSTIFICATIVAS DOS OBJETIVOS

Dentro da imensa gama de serviços prestados pelo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, provavelmente, os prestados pela unidade de radiologia estão entre os mais importantes, exames de diagnósticos precisos são cada vez mais utilizados pelos jovens profissionais da medicina.

A complexidade dos serviços inerentes às radiações ionizantes, aliada a questões específicas das categorias de classe envolvidas e da administração da

UFPR que reúnem um sistema misto de profissionais servidores públicos e funcionários, tornam as atividades da unidade de difícil gestão, influenciando nos resultados de eficiência e eficácia.

Alguns dos principais *stakeholders* afirmam e apontam a necessidade de mudanças administrativas e operacionais, sendo que o principal fator para atingi-las está na obtenção de apoio e colaboração das pessoas.

A questão motivacional é, sem dúvida, a mais aparente e unânime, a desmotivação para o trabalho é crítica, profissionais dispõem um enorme esforço para realizar atividades rotineiras, existe desesperança quanto a um futuro melhor dentro da unidade.

A proposta deste projeto é de pesquisar dentro da unidade de radiologia o grupo mais numeroso de profissionais, os quais sejam, os técnicos em radiologia do setor de Raio-X, identificando os principais fatores que levam a desmotivação.

Após a análise da pesquisa informacional comparada com o referencial teórico, o objetivo é de apresentar as propostas práticas mais adequadas para serem implementadas pela administração da unidade, se as propostas de estímulo forem implementadas, os resultados serão avaliados após período pré-determinado, finalizando o projeto e definindo sua eficiência e eficácia.

### 1.3 METODOLOGIA

A consecução deste projeto de pesquisa deu-se por pesquisa teórica empírica, tendo como técnica as fontes bibliográficas, dentre estas, livros e artigos científicos. Também foi realizada uma pesquisa quantitativa de campo, com coleta de dados, através de um questionário predominantemente de concordância desenvolvido e posteriormente aprovado pelo orientador do projeto, os dados foram tratados, analisados e debatidos.

Além da pesquisa teórica, a realização de pesquisa de campo completa o estudo do tema, apontando dados quantitativos colhidos entre servidores e funcionários da unidade de radiologia do Hospital de Clínicas, através de questionário desenvolvido sob os parâmetros da abordagem teórica empírica.

A resultante dos dados coletados, obtida pelo questionário aplicado, foi processada de acordo com a metodologia do sistema de avaliação desenvolvido por

Rensis Likert que define um *Ranking* Médio (RM) de respostas para cada uma das questões.

Neste sistema, a média ponderada, ou seja, o *Ranking* Médio, é obtido multiplicando-se o número de respostas pelo coeficiente de cada alternativa e posteriormente dividindo-se pelo número de entrevistados que efetivamente responderam aquela questão.

A escala Likert utilizada é de 5 pontos de concordância onde os resultados de 1 a 2 são considerados discordantes e maior que 3 concordantes, sendo que o valor 3 seria considerado "indiferente" ou "neutro", equivalente aos casos em que os entrevistados deixaram a questão em branco.

A tabela seguinte foi adaptada para exemplificar a aplicação prática do Sistema Likert, originalmente a tabela fora desenvolvida por Naresh Malhotra:<sup>2</sup>

QUESTÕES	FREQUENCIA DE SUJEITOS					RM
1) Você mantém expectativa de crescimento profissional na instituição.	1	2	3	4	5	RM
		3	2	1		<b>2,7</b>

A primeira linha refere-se aos graus de concordâncias sobre a afirmativa e a segunda linha a quantidade de entrevistados que respondeu cada opção, onde a equivalente concordância para os 6 entrevistados desta hipótese é:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE
- 2 – DISCORDO PARCIALMENTE
- 3 – INDIFERENTE/INDECISO
- 4 – CONCORDO PARCIALMENTE
- 5 – CONCORDO TOTALMENTE

O resultado do calculo é a Média Ponderada =  $(3 \times 2) + (2 \times 3) + (1 \times 4) = 16$

Logo, RM =  $16 / (3+2+1) = 2,7$

Além do sistema Likert, foram aplicadas as diretrizes gerais para elaboração de projeto técnico do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade, o qual faz menção à aplicação das "Normas para Apresentação de Documentos Científicos" da

<sup>2</sup> MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.



UFPR, divulgadas em 2007, em conformidade com orientação expressa do Curso de Especialização em Gestão Pública.

Na fase de execução, conforme análise da administração da instituição, poderão ser desenvolvidas propostas de ações através de pesquisa de viabilidade junto com a gerência da unidade. Na fase final ou pós-execução, serão novamente coletados dados de resultados, que serão tratados, analisados e divulgados por meio a ser definido.

## 2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

### 2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação é o fator intrínseco e determinante para a realização de uma ação, sem motivação não existe ação. A motivação é estimulada ou desestimulada por fatores externos, que agem com maior ou menor intensidade de acordo com questões pessoais inerentes a cada indivíduo.

Obter uma ação é o objetivo inicial de qualquer trabalho, logo, sem ação não há trabalho, sem motivação não há ação, sem estímulo não há mudança no nível de motivação.

Idalberto Chiavenato resume os conceitos de motivação do seguinte modo:<sup>3</sup>

Motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos.

Do mesmo modo, a maneira de incentivar a motivação repercute nos relacionamentos interpessoais e, via de regra, no processo de trabalho. Estas circunstâncias ganham maior destaque na esfera privada, onde a livre concorrência impera.

Todavia, lidar com a motivação frente ao serviço de saúde pública encontra óbices administrativos na medida em que um eventual estímulo financeiro, que à primeira vista seria um importante meio de incentivo, nesta esfera, muitas vezes se torna inviável.

Certo é que a motivação compreende necessidades, habilidades e competências, além de comprometimento com os resultados das organizações.

### 2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Estudar a personalidade e tratar das Teorias da Motivação não traz uma conclusão sobre a teoria que se demonstra como superior ou definitiva, todas elas

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** - A dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, p.243.

se complementam e nenhuma é definitiva.

Assim Cecília Bergamini define as teorias sobre a personalidade humana:<sup>4</sup>

O homem como um todo, tem sua personalidade constituída de elementos físicos, quer morfológicos, quer fisiológicos, sociais e psicológicos; é grande demais para ser esgotado em uma única teoria.

Conclui-se que não há um interesse para o estudo da psicologia em eleger um único ponto de vista sobre a diversidade de comportamentos humanos, para Fred Keller citado por Bergamini, nenhuma teoria pode ser restritiva:<sup>5</sup>

Um sistema psicológico é uma tentativa de arranjar e coordenar, de maneira lógica e inteligível, os fatos da ciência em um todo significativo e satisfatório; Ater-se a uma delas e pretender explicar qualquer fenomenologia a partir daí, é violentar as características humanas e distorcê-las para que caibam em um único recipiente.

Portanto, sobre o tema e sua complexidade, é oportuno o estudo, ainda que breve, de algumas teorias, que podem ser divididas de acordo com Idalberto Chiavenato, em três grupos:<sup>6</sup>

a) as teorias de conteúdo - que se relacionam com os fatores internos à pessoa e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, ou seja, as necessidades específicas que motivam as pessoas. Tem como representantes Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland;

b) as teorias de processo - que descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado. Dando-se destaque para Adams, Locke e Vroom; e

c) as teorias de reforço - que se baseiam nas conseqüências do comportamento bem ou malsucedido e na lei do efeito de Thorndike.

Como adiante se observa, se tratam de estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho baseados principalmente em pesquisa de campo, e que concluem que os fatores motivacionais vão muito além do que nos revelam estas mesmas teorias.

---

<sup>4</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982, p. 73.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Obra citada, p.247.

### 2.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades

O primeiro teórico trazido à explanação é Abraham Maslow, para quem é possível destacar cinco tipos de necessidades capazes de afetar o comportamento humano e, por conseguinte, a motivação.

Tais necessidades poderiam ser hierarquizadas do seguinte modo:

1º necessidades fisiológicas, tais como dormir e comer. Garantem a existência do ser se atendidas de modo cíclico, razão pela qual se encontram na base da pirâmide;

2º necessidades de segurança, por exemplo, ameaças contra ações de terceiros ou até mesmo de catástrofes naturais. Em certa medida também dizem respeito à sobrevivência humana;

3º necessidades sociais, que englobam toda a estrutura necessária ao bom convívio social;

4º necessidades de estima, em especial a auto-estima; e

5º necessidades de auto-realização, que incluem os objetivos pessoais de cada indivíduo, por isto estariam no topo da hierarquia.

Esta hierarquização decorreu da conclusão de que, embora as necessidades alterem-se ao longo da vida, respeitando as prioridades de cada faixa etária, na verdade quando satisfeitas não resultam necessariamente em motivação. Ao contrário, em certo momento da vida passam a ser concomitantes. Sem, contudo, desrespeitar o nível hierárquico, de modo que na ausência de uma necessidade de nível inferior, as ações ficam estagnadas até que a mesma seja satisfeita, para só então dar seguimento à busca pela satisfação da necessidade seguinte.

### 2.2.2 Teoria da existência, relacionamento e crescimento - ERC

No mesmo sentido, os estudos de Clayton Alderfer, também tomando como base parâmetros de necessidade, classifica-as com base em três elementos: a existência, o relacionamento e o crescimento - ERC.

A existência abrangeria as necessidades indispensáveis à sobrevivência, compreendendo as necessidades fisiológicas e de segurança delimitadas pela teoria de Maslow. Já as necessidades de relacionamento, alcançam as sociais e os fatores

externos da estima, pois se vinculam às relações interpessoais. Por fim, as necessidades de crescimento, que incluem as questões internas da estima, a auto realização e em especial a evolução e competência pessoal.

A teoria de Alderfer difere da tese de Maslow na medida de em que não interpreta as necessidades humanas de forma tão rígida, as necessidades seriam atendidas simultaneamente de forma que, na frustração de uma necessidade mais elevada, o indivíduo se voltaria à anterior.

Para melhor ilustrar, Idalberto Chiavenato exemplifica que muitas pessoas quando se frustram em suas necessidades mais elevadas passam a comer mais, saciando assim as necessidades menos elevadas, ou ainda:<sup>7</sup>

(...) Enquanto a hierarquia de necessidades de Maslow representa etapas consecutivas, a teoria ERC não representa uma hierarquia rígida na qual uma necessidade inferior deva ser satisfeita antes de focar uma necessidade mais elevada. Na teoria ERC, quando a necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior. Se a pessoa não satisfaz a necessidade de relacionamento, pode ser induzida a ganhar mais dinheiro ou melhorar seu ambiente de trabalho.

Portanto, a teoria ERC também se baseia na existência de necessidades humanas fundamentais, categorizando-as, porém não as compreende de forma tão rigidamente hierarquizada, como pregava Maslow. Logo, seria possível flexibilizar as necessidades de modo a satisfazê-las independentemente da forma linear e consecutiva.

### 2.2.3 Teoria da motivação X fatores de higiene

Para Frederick Herzberg<sup>8</sup>, a motivação está diretamente relacionada com os “fatores de higiene”, na medida em que, embora não aumentem a satisfação, a falta dos mesmos gera descontentamento:

No trabalho, a melhoria de certas condições (fatores de higiene) não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Assim é que, se melhorarmos as condições de supervisão, a qualidade das relações interdepartamentais, as políticas da companhia, as práticas administrativas e, em certa dimensão, as

<sup>7</sup> Obra citada, p. 251.

<sup>8</sup> *apud*, CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985, p. 142.

condições físicas e o salário, com tais melhorias a empresa não garantirá, necessariamente, níveis mais elevados de satisfação. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene, em lugar de se tornarem melhores, pioram, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar.

Alguns fatores inerentes à organização administrativa, como as condições de supervisão e condições físicas de trabalho, seriam a base para manter os colaboradores estáveis, ou seja, não os motiva, mas na sua ausência causa insatisfação, daí serem também chamados de fatores ambientais.

Já a motivação, propriamente dita, adviria de fatores intrínsecos ao trabalho, como por exemplo, metas e objetivos a serem alcançados.

Com base nesta teoria, fatores psicológicos, como realização profissional e reconhecimento revelam-se como os principais motivadores do trabalho. Em síntese, Carlos Daniel Coradi explica que para Herzberg<sup>9</sup>:

Os principais fatores geradores de insatisfação são a política da companhia, seu estilo administrativo, o salário, a supervisão, as condições de trabalho e as relações com os colegas. Os principais fatores motivadores são a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e o progresso profissionais.

Os fatores de higiene seriam então a base de uma estrutura que pode ser interpretada de forma piramidal, onde no topo permaneceriam os fatores motivadores, tais como realização pessoal, reconhecimento e progresso profissional.

A tese de Herzberg, apresentada durante a década de 50 do séc. XX, é reconhecidamente relevante, como afirma grande parte dos estudiosos sobre o assunto, por ter rompido com um longo período de estagnação dos estudos acerca da insatisfação dos trabalhadores.

#### 2.2.4 Teoria das necessidades adquiridas

Dando seqüência ao modo de pensar a motivação através de necessidades básicas, David McClelland apresenta a teoria das necessidades adquiridas. Sobre

---

<sup>9</sup> Obra citada, p.149.

suas pesquisas, Allan R. Cohen e Stephen L. Fink, anotam:<sup>10</sup>

Os primeiros trabalhos de McClelland se dedicavam à necessidade de sucesso e à necessidade de afiliação, consideradas importantes fontes de motivação no ambiente de trabalho. Pesquisas sobre necessidade de sucesso proporcionaram importantes insight relativos ao crescimento das sociedades industriais e mostraram um elo entre necessidade de sucesso e comportamento empresarial. Trabalhos mais recentes tratam da necessidade de poder. Daí surgiram insights relativos ao comportamento dos líderes e seu impacto na sociedade. A distinção entre o poder personalizado e poder socializado pode ser um passo fundamental para retirar a conotação negativa do poder.

Esta teoria baseia-se em uma tríplice categorização das necessidades, delimitando-as em necessidade de realização, de poder e de afiliação.

As primeiras, compreendem a busca pela realização pessoal independente de outros fatores e adequam-se perfeitamente ao senso de competitividade. De outra parte, as necessidades de poder equivalem ao desejo de controle e influência sobre os demais, destacando-se sobremaneira nas pessoas que pretendem sempre ocupar cargos de liderança. Já as necessidades de afiliação, voltam-se ao ambiente social e ao trabalho em equipe, ou seja, aos relacionamentos interpessoais, à interação social.

Idalberto Chiavenato, explica:<sup>11</sup>

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa. Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho.

Portanto, as necessidades são adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas, de acordo com suas experiências. Este é o principal diferencial teórico, admitir que as pessoas são diferentes e respeitar suas individualidades, quer seja assumindo mais responsabilidades, preocupando-se com prestígio ou aceitação, o que contribui muito para a avaliação do clima organizacional e o alcance dos interesses da organização.

---

<sup>10</sup> COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L.. **Comportamento organizacional** - conceitos e estudos de caso. 7.ed.Rio de Janeiro: Campus, 2003, p. 153.

<sup>11</sup> Obra citada, p.253.

### 2.2.5 Teoria da equidade

A teoria da equidade, elaborada por John Stacy Adams, admite que o processo motivacional está diretamente associado ao modo com que as pessoas se vêem perante as outras, comparando competências, esforços, remuneração, experiência e resultados. Idalberto Chiavenato lembra que podem ser tomados alguns referenciais, tais como:<sup>12</sup>

a) Comparar sua experiência em outro cargo ou função dentro da mesma organização;

b) Comparar a atuação no mesmo cargo ou função em outra organização;

c) Comparar-se com outro indivíduo da mesma organização; e

d) Comparar-se com outra pessoa de outra organização.

As variáveis desta comparação podem ser: gênero, tempo de trabalho, nível hierárquico, histórico profissional e nível de graduação.

Ao final do confronto, pode haver equidade, quando se conclui que entre o que se investiu no labor e o resultado colhido, há equivalência com a pessoa ou com a função tida como referencial.

Por outro lado, a comparação pode resultar em iniquidade (desigualdade), que para Adams pode ser negativa ou positiva e culminar em uma das seguintes ações:

1) Alteração das entradas - reduzindo os esforços no trabalho;

2) Alteração de resultados - equivale a não modificar o critério quantitativo da produção, porém reduzindo a qualidade do trabalho;

3) Distorção da auto-imagem - constatação de que seu trabalho é melhor ou maior que aquele comparado;

4) Distorção da imagem do outro - menosprezo por aquele que serviu de base à comparação;

5) Busca de equilíbrio - quando a alteração do paradigma pode resultar em equidade;

6) Desistir, trocando de organização.

A forma de remuneração, por quantidade ou por qualidade, também segue a regra da teoria da equidade podendo influenciar na motivação dos indivíduos.

---

<sup>12</sup> Obra citada, p.255.



O senso de justiça é decorrência deste processo de comparação contínua entre a contribuição ao trabalho e as recompensas recebidas, tratando-se de conclusão subjetiva que pode não ser compatível com a realidade do mercado ou com as necessidades próprias.

#### 2.2.6 Teoria da determinação de metas

A determinação de metas e objetivos é para Edwin Locke a maior fonte motivadora do ser humano, pois direciona onde se pretende chegar e qual caminho seguir. Esta teoria leva à conclusão de que quanto mais específicas as metas, menos tortuoso o caminho para alcançá-las.

Outro aspecto relevante é o próprio autogerenciamento decorrente deste estímulo interno gerado pela fixação de uma meta em especial. O indivíduo passa a se auto-regular empregando maior ou menor esforço na medida de suas capacidades e ânsia pelo objetivo, o que se revela muito mais eficaz que o controle externo (de terceiros).

#### 2.2.7 Teoria da expectativa

Esta teoria, também chamada de teoria da expectância, teve origem nos estudos de Victor Vroom e pressupõe que dentre a imensa variedade de comportamentos destinados a satisfazer uma necessidade previamente definida, as pessoas geralmente optam pelo que lhes é mais conveniente. Por este motivo, a expectativa permite analisar e fazer um prognóstico do curso da ação humana.

Para explicar melhor Stephen P. Robbins, esclarece:<sup>13</sup>

A teoria da expectativa argumenta que a força de uma tendência para atuar de uma certa forma depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce no indivíduo.

Prossegue mencionando a relação entre causa e efeito, relevante ao

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2004, p.118.

deslinde da ação a ser praticada, que considera as seguintes premissas:

- a) esforço x desempenho - empregando maior esforço é possível melhorar o desempenho;
- b) desempenho x recompensa - o desempenho resultará em determinada recompensa;
- c) recompensa x metas pessoais - as recompensas são atraentes na medida em que são ofertadas.

Do mesmo modo, a teoria da expectativa estabelece três parâmetros a serem seguidos pelas organizações a fim de alcançar o retorno desejado pelas pessoas e, por via direta, atender as necessidades da organização. São a valência, a expectância e a instrumentalidade.

Por valência entenda-se a compreensão de possíveis retornos e recompensas específicas, de acordo com a preferência de cada pessoa. Em expectância, a probabilidade de que determinada ação praticada culminará na satisfação da necessidade pretendida. Enfim, por instrumentalidade, a certeza de que as recompensas virão na medida em que o desempenho for alcançado.

A teoria de Vroom foi incrementada pelas pesquisas de Edward E. Lawler III, que concluiu:<sup>14</sup>

O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

Em síntese, esta teoria implica no reconhecimento de que para o sucesso de uma organização é preciso manter as pessoas motivadas com práticas como, por exemplo, fazer as pessoas sentirem-se competentes e capazes, confiantes nos resultados e recompensas, aumentando simultaneamente a expectância, instrumentalidade e valência.

## 2.2.8 Teoria das relações de suporte ao valor pessoal

Outro estudioso da motivação no ambiente organizacional foi o psicólogo

---

<sup>14</sup> Idalberto Chiaventato. Obra citada, p. 262.

Rensis Likert. Também com base em pesquisa de campo, concluiu que os níveis de motivação e satisfação estão associados ao modo de gestão, compreendendo o que chamou de diretrizes para “os novos padrões de gestão”:

Primeiro, a construção de um meio em que há “confiança recíproca”, decorrente de atitudes individuais, mas em prol de um bem comum. Em seguida, a motivação deve ser potencializada, quer seja econômica ou psicologicamente. O terceiro passo seria apurar a comunicação dentro da organização, a fim de alcançar a plena harmonia de relacionamento entre subordinados e superiores. Por último, afastar de vez o controle autoritário destas relações, dando vez à liberdade individual, ao autodomínio.

Este padrão de gestão é regido pelo princípio das “relações de suporte”, voltado ao reconhecimento do indivíduo enquanto colaborador pessoal do sistema, sendo seu superior aquele que lhe dá apoio, sem fazer com que isto possa suprir competências, mas atuando em conjunto.

Segundo Carlos Daniel Coradi, nesta teoria, também conhecida como *linking pin*<sup>15</sup>, o trabalho não é mais visto individualmente, mas como resultado do grupo e “a empresa deve prestigiar este tipo de apoio do indivíduo ao sistema organizacional, fazendo dele um importante fator de sucesso da própria organização na busca e consecução de seus objetivos.”<sup>16</sup>

Likert ainda sugere a idéia de um “elo de ligação” entre os que compõem o ambiente de trabalho, porque os que estão neste meio são altamente contagiáveis pela satisfação dos demais, de modo a atingir inclusive a cadeia hierárquica, podendo estender-se por toda organização. Daí também a importância de que os conflitos sejam resolvidos internamente, sem a intervenção externa e autoritária.

Carlos Daniel Coradi lembra que o sistema de Likert se resume a quatro pontos:<sup>17</sup>

- 1) alto grau de cooperação na equipe;
- 2) envolvimento nas decisões;
- 3) união completa da organização formal e informal e;
- 4) estabelecimento de autocontrole para medida de desempenho.

Todavia, estes pressupostos não podem ser tomados como regra geral de

---

<sup>15</sup> Expressão inglesa que significa “ligando o pino”.

<sup>16</sup> Obra citada, p. 156.

<sup>17</sup> *Idem*, p. 157.

aplicação às organizações, diante da diversidade de perfis de gestão. É o caso, por exemplo, de instituições em que certos limites são imprescindíveis, como na administração pública em que os atos dos servidores guiam-se estritamente pela lei, ceifando por vezes o autocontrole.

No mais, este raciocínio leva à conclusão da predominância das empresas onde a remuneração é o principal fator motivacional, independentemente do envolvimento nas decisões ou até mesmo da cooperação.

### 2.2.9 Teoria do reforço

Desenvolvida pelo psicólogo Burrhus Frederic Skinner, a teoria do reforço se contrapõe à teoria da determinação de metas porque indica que o comportamento humano não se guia especificamente por propósitos, mas sim pelo reforço.

A idéia de reforço exposta por Skinner em muito se aproxima do conceito de recompensa pela prática de determinado comportamento praticado, de tal forma que, sendo positivo o resultado, tal comportamento será reiterado.

De qualquer modo, a teoria do reforço estrutura-se sobre os preceitos da Lei do Efeito, de Edward L. Thorndike (1874-1949), para quem os resultados satisfatórios são conseqüência de escolhas, determinadas pela experiência e, na medida em que os resultados são positivos, tais escolhas passam a ser reiteradas.

Segundo este entendimento, se um comportamento traz conseqüências positivas, a tendência é que seja repetido sempre que possível, caso contrário deverá ser repellido na mesma intensidade. Por conseguinte, resta evidente que a teoria do esforço não considera elementos cognitivos dos indivíduos, mas apenas as ações decorrentes de fatores externos (ambientais).

Para Skinner é desta forma que os gestores devem atuar, permitindo que as ações mais recompensadoras sejam repetidas, influenciando o comportamento organizacional nos seguintes moldes:

a) reforço positivo - trata-se de incentivar o colaborador por meio de gratificações ou elogios, fazendo com que o comportamento praticado seja aprendido como o ideal;

b) reforço negativo - assim como o positivo, visa estimular a prática de determinado comportamento em detrimento de outro, mas empregando um

elemento punitivo;

c) punição - quando é aplicada alguma medida coercitiva para repelir de imediato, certo comportamento;

d) evitação - também busca eliminar comportamentos indesejáveis, mas desencorajando-os.

O pensamento de Skinner é assim definido por Allan R. Cohen e Stephen L. Fink:<sup>18</sup>

B.F. Skinner dedicou toda a sua vida profissional ao estudo do aprendizado pessoal. Focando apenas comportamentos observáveis, esta teoria afirma que o comportamento condicionado se dá em consequência do reforço. Se uma determinada ação for recompensada, então a chance de que essa ação seja repetida aumenta. A ausência de qualquer recompensa reduz a probabilidade de que a ação seja repetida, como ocorre com a punição; mas esta tende a gerar medo ou ansiedade e conseqüentemente um comportamento de fuga.

Assim, as quatro formas de influenciar as ações humanas propostas por Skinner compõe táticas da teoria do reforço, para aumentar, diminuir ou excluir certo comportamento, na medida do interesse da corporação.

### 2.2.10 Teoria X e Y

O economista Douglas McGregor (1906-1964) também estudou a motivação no ambiente de trabalho, elaborando concepções dicotômicas, nomeadas X e Y. Pela teoria X, o labor seria interpretado do seguinte modo:<sup>19</sup>

1. O ser humano médio tem uma aversão inerente ao trabalho e se for possível o evita;
2. A maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida e ameaçada com punições para fazer o esforço adequado ao atingimento dos objetivos organizacionais;
3. O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja fugir as responsabilidades, tem relativamente pouca ambição e coloca a segurança acima de tudo.

A teoria X leva à conclusão que as pessoas dependem de motivação para trabalhar porque o fazem por necessidade e falta de opção, o que culmina em um modelo de administração mais rígido e fiscalizador, restringindo em muito a

---

<sup>18</sup> Obra citada, p. 153.

<sup>19</sup> COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L.. Obra citada, p. 172.

participação dos trabalhadores, acarretando na limitação da capacidade e da motivação dos mesmos.

Em contrapartida, pela teoria Y:<sup>20</sup>

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a brincadeira ou o descanso;
2. As pessoas exercem autodireção e autocontrole em prol de objetivos com os quais estão comprometidas;
3. O compromisso com objetivos é função das recompensas associadas ao seu atingimento;
4. O ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não apenas a aceitar como também a buscar responsabilidades.

Nesta acepção, o trabalho também seria necessário, mas em certa medida prazeroso o que afasta a idéia de um trabalhador passivo e desestimulado, dando vez ao estilo democrático de administrar, que compreende maior responsabilidade, capacidade e constante motivação dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e da organização.

Após a delimitação destas ambigüidades, McGregor propôs a implantação de incentivos extrínsecos (relacionados ao ambiente de trabalho) e intrínsecos (associados ao próprio indivíduo e ao seu desempenho), sempre visando a melhoria de condições ao alcance das metas comuns.

#### 2.2.11 A abordagem pluralista de Claude Lévy-Leboyer

A professora Claude Lévy-Leboyer, parte de premissas advindas de pesquisas realizadas com estudantes e trabalhadores ao longo da década de 80, para concluir que a motivação dos trabalhadores passa por uma crise, agravada pelas circunstâncias econômicas e pelas mudanças na cultura organizacional, em especial advindas daquela conjuntura.

Exemplo da crise é o histórico de conflitos entre os trabalhadores e o setor patronal pela redução da jornada semanal de trabalho. De acordo com as investigações de campo, grande parte dos empregados gostaria de ver sua jornada de trabalho reduzida ou flexibilizada. Isto acaba por revelar um sentimento de aversão ao trabalho, onde as horas destinadas ao labor seriam interpretadas como

---

<sup>20</sup> Idem.

tempo perdido.

Cecília Whitaker Bergamini, destaca o conceito de motivação proposto por Lévy-Leboyer:<sup>21</sup>

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos.

Entre as análises feitas, é possível reconhecer a visão pluralista na medida em que admite que as necessidades impulsionam ao trabalho e, ao mesmo tempo, acolhe a tese de Clayton Alderfer quanto aos parâmetros de existência, relacionamento e crescimento - ERC-, interpretando-a nos seguintes termos:<sup>22</sup>

Enfim, os três conceitos de expectância, instrumentalidade e valência, além da gênese dos objetivos representam variáveis intermediárias das quais se compreende a influência sobre a motivação, podendo ser modificadas e determinadas pelo jogo das evoluções sociais, econômicas, culturais e profissionais. Mesmo que, como é bem possível, existam variáveis que sirvam de intermediárias entre o ambiente sócio-econômico e as motivações individuais, a utilização desses conceitos permite explorar a realidade que se tem sob os olhos e procurar como os fatos sociais e econômicos atuais influenciam o desenvolvimento da imagem de si, das expectativas, da percepção da instrumentalidade do trabalho e da valência dos diversos resultados que a sociedade e a organização oferecem aos trabalhadores em troca dos seus esforços.

Portanto a expectância é entendida como aquilo que é capaz de ser atingido por cada indivíduo, associa-se à expectativa no alcance de determinado objetivo por meio de uma ação específica. Neste sentido a auto-estima teria papel fundamental para influenciar a motivação.

Já por instrumentalidade entende-se a compreensão do que o trabalho pode trazer, seria então um instrumento para algo determinado. Enquanto a valência, cuja terminologia foi extraída da química, abrange a ligação entre o trabalho e as recompensas decorrentes dele.

No transcorrer da abordagem pluralista resta a conclusão de que o abalo

<sup>21</sup> BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Obra Citada*, p. 89.

<sup>22</sup> LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 70/71.

motivacional tem ligação estreita com as experiências do primeiro emprego e da experiência do desemprego, na medida em que marcam sobremaneira a necessidade de expectância, tão intrínseca ao comportamento humano.

Particularmente quanto aos remédios apontados para esta crise da motivação, seria necessário, simultaneamente, desenvolver novas técnicas de organização do trabalho, adaptadas às tecnologias inovadoras, às recentes técnicas comerciais, assim como, às novas fontes de energia e formas de trabalho.<sup>23</sup>

No que diz respeito a relação entre motivação e satisfação, a teoria pluralista aponta diferenças cruciais, tomando como exemplo o serviço público, do seguinte modo:<sup>24</sup>

Mas é necessário lembrar que a satisfação e a motivação representam dois fatos psicológicos distintos, com seus próprios determinantes e que, sobretudo, eles não possuem laços de causalidade direta entre si. Em outros termos, pode-se estar satisfeito, mas pouco motivado (esse é talvez o caso de certos funcionários públicos bem enquadrados, seguros de seu emprego e contentes com a sua situação, mas pouco preocupados em serem eficazes), ou ainda bastante motivado e pouco satisfeito (esse é seguramente o caso de certas profissões ou serviços em que, apesar de uma real insatisfação, a ética e o sentido do dever impedem de deixar de entender as exigências do trabalho).

Em que pese a evidente diferença entre motivação e satisfação, é certo que o sucesso organizacional depende da motivação daqueles que compõe os recursos humanos da organização, sem os quais se torna impossível sua continuidade.

Nestas circunstâncias é preciso adotar técnicas de gestão adaptadas à cultura organizacional de modo a estabelecer maior ligação entre o trabalho realizado e a contraprestação salarial. A institucionalização do pedido de sugestões; a análise dos benefícios financeiros de determinada ação envolvendo toda a equipe e o exame contínuo e coletivo das condições de trabalho e rendimento, são exemplos bem pontuais e que revelam soluções práticas apontadas pela teoria pluralista de Claude Lévy-Leboyer.

---

<sup>23</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. Obra citada, p. 112.

<sup>24</sup> Idem, p. 130.



### 3 A UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ E O HOSPITAL DE CLÍNICAS

#### 3.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Universidade Federal do Paraná além de ostentar o título de Universidade mais antiga do país, datando de 1912, teve como idealizadores Rocha Pombo e Victor Ferreira do Amaral e Silva que juntamente com um grupo intelectual pretendia desde 1892 fundar no Paraná uma instituição de ensino superior.<sup>25</sup>

Apenas nos anos 50, após o Estado passar pela crise de gripe espanhola de 1918 e pelo período de guerras onde o ensino sofreu sérias restrições legais, a Universidade tornou-se pública e foi federalizada.

Na mesma década, foi construído o Hospital de Clínicas, para servir especificamente como Hospital-Escola, sendo oficializada sua inauguração somente em 1961.

Ao longo dos anos se consolidou como Hospital Universitário e atualmente possui 60.473 metros quadrados de área construída e dispõe de 261 consultórios e 643 leitos distribuídos em 59 especialidades. Conta com 3.113 funcionários, destes 1.055 vinculados à Fundação de Apoio e 2.058 ao MEC. No corpo clínico há 266 docentes do curso de medicina e 248 residentes para realizar em média 60.920 mil atendimentos e 837 cirurgias ao mês, caracterizando-se como o maior prestador de serviços do SUS (Sistema Único de Saúde) do Estado do Paraná.<sup>26</sup>

A Unidade de Radiologia do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná desenvolve inúmeros trabalhos na área de diagnóstico por imagem e terapia por radiações. Presta serviços de ensino, pesquisa e extensão, bem como, atendimento direto a pacientes da rede pública de saúde.

Dentro da unidade de radiologia também denominada UNIR Unidade de Imagem e Radioterapia, está o setor de Raio-x Geral ou simplesmente Raio-x. Setor da unidade que realiza exames radiológicos convencionais, ou seja, radiografias simples.

O serviço prestado pelo setor de Raio-x é o que detém a maior demanda de

---

<sup>25</sup> Histórico da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <[http://www.ufpr.br/adm/templates/p\\_index.php?template=1&Cod=81&hierarquia=6.1.2](http://www.ufpr.br/adm/templates/p_index.php?template=1&Cod=81&hierarquia=6.1.2)>. Acesso em: 26/11/2010.

<sup>26</sup> Histórico do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://www.hc.ufpr.br/Templates/informacoes/historia/historia.html>>. Acesso em 26/11/2010.

exames dentro da Unidade, é considerado de média complexidade e serve não só para diagnósticos diretos, mas também como exames prévios para uma seqüência de diagnósticos de maior complexidade como por exemplo a tomografia, a ressonância magnética e a ecografia, entre outros.

O serviço de radiologia é desenvolvido pelo profissional Técnico em Radiologia, sendo que no Hospital de Clínicas da UFPR, especificamente no setor de Raio-X, eles são cerca de 60% servidores públicos e 40% funcionários via FUNPAR. O Setor de Raio-x é dentro da unidade o que agrega o maior número de Técnicos Radiologia, aproximadamente 30 profissionais, sendo também o que gera maior número de conflitos e insatisfações.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DO ATENDIMENTO

O setor de Raio-x do Hospital de Clínicas da UFPR conta com o trabalho de aproximadamente 30 profissionais Técnicos em Radiologia que realizam exames radiográficos 24h ao dia, 365 dias ao ano. O atendimento é ininterrupto e a escala de trabalho funciona em regime de plantão de 12h à noite e finais de semana ou feriados. No período diurno de segunda-feira a sexta-feira os profissionais trabalham em sistema de revezamento sendo a jornada de trabalho de 4h diárias. A jornada é definida pela lei federal que institui a classe e é relativamente reduzida devido à exposição às radiações ionizantes.

Os usuários do serviço de raio-x são internos e externos, divididos entre pacientes internados, pacientes ambulatoriais, pacientes do pronto atendimento e pacientes dos postos de saúde da prefeitura municipal de Curitiba. A prefeitura mantém um convênio para realização de exames com o Hospital de Clínicas, já que a rede municipal é deficitária e não possui serviço de radiologia nos postos de saúde.

Os atendimentos dos pacientes ambulatoriais são via de regra eletivos, ou seja, não são emergenciais, são solicitados pelos médicos do hospital e posteriormente agendados, os pacientes comparecem para o exame semanas ou meses após.

Quanto aos exames dos pacientes do Pronto Atendimento do hospital (PA), estes são encaminhados de imediato, assim que constatada a necessidade por

parte do médico que realizou o atendimento. Após a realização do exame este paciente retorna com a radiografia para o setor de Pronto Atendimento e o entrega pessoalmente ao médico solicitante.

Os pacientes internos que podem ser conduzidos ao setor, tem seus exames solicitados via sistema informatizado do hospital e são chamados ao setor pelo secretário(a) em horário de menor fluxo.

Os pacientes internos que estão impossibilitados de sair dos seus leitos têm seus exames também solicitados via sistema informatizado do hospital, o qual é verificado por um(a) secretário(a), sendo repassada a solicitação para os profissionais que realizam estes exames através de um aparelho de raio-x móvel. Da mesma forma são atendidos os pacientes do Centro Cirúrgico.

Os pacientes dos postos de saúde da prefeitura municipal de Curitiba, são encaminhados ao Hospital de Clínicas através de ambulâncias da prefeitura, realizam o exame e retornam com ele ao posto para entregá-lo ao médico solicitante a fim de obter o diagnóstico.

Via de regra o atendimento dos usuários externos são realizados por demanda e não por agendamento, o que ocasiona uma sobrecarga no início do dia, entretanto um acúmulo maior de profissionais nesse período visa compensar a desproporcionalidade, ainda que equipamentos estejam sobrecarregados no início do dia e ociosos ao final.

Os exames de pacientes internos são distribuídos ao longo do dia, sendo que os exames de leito que prioritariamente deveriam ser realizados no período diurno para não sobrecarregar o plantão noturno, que funciona com apenas um profissional e sem equipe de apoio, são normalmente solicitados a qualquer hora, pois não há entre os usuários dos serviços uma consciência formada de otimização.

### 3.3 RESULTADO DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa de campo foi realizada no mês de dezembro do ano de 2010 e as entrevistas formalizadas por meio de questionário, participaram voluntariamente profissionais da equipe de Técnicos em Radiologia da UNIR Unidade de Imagem e Radioterapia do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná,

exclusivamente com os técnicos do setor de Raio-X ou Radiologia Geral, sendo 12 entrevistados 06 profissionais com vínculo de servidor público concursado e 06 com vínculo de funcionário contratado via FUNPAR. O percentual abrangido pela pesquisa é de aproximadamente 40% do público alvo.

Segue-se o resultado dos dados coletados na mesma sequência em que que a pesquisa foi realizada:

a) IDENTIFICAÇÃO:

Entrevistados: 12.

Local de trabalho: Radiologia Geral, setor de Raio-x.

Plantão, sim: 03, não: 09.

- 1) Vínculo com a UFPR:           (50%) Reitoria                           (50%) Funpar
- 2) Sexo:                               (33,35%) feminino                       (66,67%) masculino
- 3) Idade:
 

(        ) até 25 anos	(16,66%) de 30 a 35 anos	(50,02%) de 40 a 50 anos	
(8,33%) de 25 a 30 anos	(8,33%) de 35 a 40 anos	(16,66%) acima de 50	
- 4) Estado civil:
 

( 8,33%) solteiro	(        ) divorciado/separado
(91,67%) casado/união estável	(        ) viúvo
- 5) Tempo de serviço nesta instituição:
 

(        ) até 3 anos	(        ) de 10 a 15 anos	(8,33%) mais de 25 anos	
(33,33%) de 3 a 10 anos	(58,34%) de 15 a 25 anos		
- 6) Nível de escolaridade:
 

(        ) ensino fundamental	(50,00%) superior completo
(        ) superior incompleto	(41,67%) ensino médio
( 8,33%) superior cursando	(        ) especialização
(        ) mestrado	(        ) doutorado
- 7) Faixa salarial na instituição (vencimento básico + insalubridade) em reais:
 

(33,33%) até 2.000,00	(41,68%) 2.000,00 a 2.500,00
(24,99%) 2.500,00 a 3.000,00	(        ) 3.000,00 a 3.500,00
(        ) 3.500,00 a 4.000,00	(        ) acima de 4.000,00

## b) FATORES PROFISSIONAIS:

- 1) Como você avalia sua realização profissional?  
 (24,09%) ótima (66,68%) boa ( 8,33%) razoável  
 ( ) ruim ( ) péssima
- 2) Qual a razão para a escolha desta profissão?  
 (58,35%) vocação ( 8,33%) indicação ( ) status  
 ( 8,33%) mercado de trabalho ( ) estabilidade  
 ( ) remuneração (24,99%) outros
- 3) Você trabalha em outro hospital ou clínica além do Hospital de Clínicas?  
 (58,34%) sim (41,66%) não ( ) eventualmente
- 4) Você exerce ou exerceria outra profissão para complementar sua renda?  
 (83,34%) sim (16,66%) não ( ) eventualmente
- 5) Qual a sua carga horária semanal somando-se todas as atividades laborais?  
 (41,67%) até 24h ( ) de 30h a 40h (16,66%) de 50h a 60h  
 ( ) de 24h a 30h (41,67%) de 40h a 50h ( ) acima de 60h
- 6) Você passa por situações de *stress* no seu ambiente de trabalho?  
 (83,34%) sim ( ) não (16,66%) eventualmente ( ) raramente
- 7) Você mudaria para uma profissão que com a mesma remuneração proporcionasse menos *stress*?  
 (50,00%) sim (33,34%) não (16,66%) talvez

Abaixo estão dispostos os resultados de *Ranking* Médio (RM) das afirmativas propostas na pesquisa:

## c) FATORES INSTITUCIONAIS:

- 1) Você está plenamente satisfeito como servidor público/empregado da UFPR.  
 RM = 3,25
- 2) Você se sente plenamente motivado como servidor público/empregado da UFPR.  
 RM = 2,41
- 3) Você se sente plenamente satisfeito como servidor público/empregado do Hospital de Clínicas.  
 RM = 2,66

- 4) Você se sente plenamente motivado como servidor público/empregado do Hospital de Clínicas.  
RM = 2,25
- 5) Outros profissionais da UFPR são mais motivados que os profissionais do HC.  
RM = 3,83
- 6) Quanto a unidade de radiologia, você gosta de trabalhar nela.  
RM = 3,83
- 7) As tarefas atribuídas a você são complexas, mas compatíveis com sua capacidade.  
RM = 4,00
- 8) Você recebe constantemente treinamentos e orientações para as tarefas que exerce.  
RM = 1,50
- 9) Você está plenamente apto a realizar as tarefas que exerce.  
RM = 4,58
- 10) O seu desempenho profissional na instituição é plenamente satisfatório.  
RM = 4,25
- 11) Você mantém expectativa de crescimento profissional na instituição.  
RM = 3,91
- 12) Você gostaria de mudar de setor dentro da UFPR.  
RM = 2,58
- 13) Você gostaria de mudar de cargo dentro da UFPR.  
RM = 2,75

d) FATORES INTERPESSOAIS:

- 1) Você tem um relacionamento profissional e adequado com os colegas de trabalho.  
RM = 4,58
- 2) Seus colegas contribuem para o seu desenvolvimento profissional.  
RM = 3,08

- 3) O seu trabalho é reconhecido ou elogiado pelos seus colegas.  
RM = 2,75
- 4) O seu trabalho é reconhecido ou elogiado pela gerência da sua unidade.  
RM = 1,91
- 5) As atividades entre os postos de trabalho são proporcionais e a divisão de trabalho é adequada.  
RM = 1,58
- 6) Quando a atividade desenvolvida é realizada em equipe, todos contribuem igualmente para o trabalho.  
RM = 1,66
- 7) Os postos de trabalho são definidos de acordo com merecimento, desempenho e competência.  
RM = 1,50
- 8) Os postos de trabalho são definidos de forma política ou aleatória.  
RM = 3,91
- 9) A gerência da sua unidade age com total imparcialidade quanto a gestão de pessoas.  
RM = 2,83
- 10) Na sua unidade são realizadas reuniões com frequência, em horários compatíveis para debater problemas e soluções.  
RM = 2,0
- 11) Você sente que existem falhas administrativas no Hospital de Clínicas e na sua unidade.  
RM = 3,16
- 12) Você conhece o Órgão Colegiado da sua unidade, sabe quando, onde e como funciona.  
RM = 1,66
- 13) Você acredita que o Órgão Colegiado é imparcial, sem intervenções externas.  
RM = 2,16
- 14) Você recebe as informações sobre a sua unidade e o Colegiado de forma adequada e organizada.  
RM = 1,91

- 15) Você concorda com as decisões proferidas nas reuniões do colegiado da sua unidade.  
RM = 2,50
- 16) A falta de reconhecimento profissional influencia na sua motivação para o trabalho.  
RM = 3,75
- 17) A falta de uma divisão justa e igualitária de atividades pode influenciar na sua motivação para o trabalho.  
RM = 4,25
- 18) A falta de participação e de informação sobre as decisões influencia na sua motivação para o trabalho.  
RM = 4,08

e) FATORES AMBIENTAIS:

- 1) De forma geral, o seu ambiente de trabalho é adequado para a realização dos serviços e convivência profissional.  
RM = 3,16
- 2) A demanda de trabalho está acima do tolerável para a quantidade de profissionais.  
RM = 3,75
- 3) A utilização dos serviços pelas demais unidades é feita de forma consciente, com conhecimento e observância dos protocolos de atendimento.  
RM = 2,08
- 4) Existe equipe de apoio em quantidade suficiente para a realização dos serviços.  
RM = 1,58
- 5) A disposição física das diversas salas da unidade são adequadas à realização dos serviços.  
RM = 2,5
- 6) O mobiliário é adequado e as salas estão bem conservadas.  
RM = 2,33



- 7) Existem salas de estar e alojamentos adequados para o descanso nos períodos em que não há serviço para realizar.  
RM = 2,66
- 8) Os aparelhos de trabalho são de boa qualidade e atendem as necessidades.  
RM = 2,58
- 9) Existe manutenção dos aparelhos de trabalho de forma adequada e constante.  
RM = 2,83
- 10) Existem equipamentos de proteção individual (EPI's) em boas condições e em quantidade necessária.  
RM = 2,25
- 11) Os biombos de proteção e blindagens radiológica são adequados e estão conservados.  
RM = 2,83
- 12) São fornecidos insumos e materiais para o trabalho de forma adequada e constante.  
RM = 3,25
- 13) Você se sente desmotivado quando o ambiente de trabalho está inadequado.  
RM = 4,0
- 14) Você se sente desmotivado quando trabalha com aparelhos e equipamentos de proteção inadequados.  
RM = 3,91
- 15) Você se sente motivado quando um problema que afeta o trabalho é solucionado.  
RM = 5,0

f) FATORES DE RECOMPENSAS:

- 1) A remuneração paga pela instituição é adequada e proporcional em comparação com a iniciativa privada.  
RM = 3,75
- 2) Os adicionais relacionados às suas atividades estão adequados e são pagos corretamente pela instituição.  
RM = 3,33

- 3) O seu plano de carreira ou política salarial é adequado e corresponde às suas expectativas.  
RM = 3,08
  - 4) São ofertados cursos gratuitos de aperfeiçoamento para sua profissão dentro da instituição.  
RM = 2,25
  - 5) Você recebe incentivos para produzir mais ou atingir metas e objetivos.  
RM = 1,91
  - 6) São realizados eventos de comemoração e confraternização quando metas e objetivos são conquistados.  
RM = 1,83
  - 7) Um ambiente de trabalho adequado e confortável constitui uma recompensa por um bom desempenho.  
RM = 4,08
  - 8) Uma administração eficiente, participativa e igualitária, constitui um fator de incentivo e, dessa forma, aumenta a motivação para o trabalho.  
RM = 4,25
  - 9) O reconhecimento profissional aumenta a motivação e melhora o desenvolvimento pessoal.  
RM = 4,91
- g) METAS, OBJETIVOS E DESEMPENHO:
- 1) Você é informado adequadamente pela administração sobre políticas, metas e objetivos da unidade.  
RM = 1,83
  - 2) As metas e os objetivos de curto, médio e longo prazo da unidade são divulgados de forma clara e precisa.  
RM = 1,58
  - 3) Você é informado adequadamente sobre os resultados dos trabalhos realizados na unidade.  
RM = 1,50
  - 4) A sua produtividade é corretamente computada, registrada e divulgada.  
RM = 2,58

- 5) Existe avaliação periódica sobre suas atividades e seu desempenho.  
RM = 2,75
- 6) Existe *feed-back* (retorno) sobre suas atividades e seu desempenho.  
RM = 2,08

Entre os fatores motivacionais de maior relevância sugeridos na pesquisa, estão listados abaixo em ordem decrescente aqueles escolhidos como prioritários pelos entrevistados, junto a eles o resultado da pontuação obtida considerando-se o *Ranking Total*:

h) IMPORTÂNCIA DE FATORES:

- (104) melhorar a remuneração e conceder adicionais
- (093) distribuir o trabalho de forma equilibrada e justa
- (092) adquirir aparelhos adequados e equipamentos de proteção
- (083) melhorar os ambientes de trabalho, salas de estar e alojamento
- (070) criar cursos de treinamento e aperfeiçoamento
- (060) aumentar a quantidade de profissionais e equipe de apoio
- (052) criar meios de promover o reconhecimento profissional
- (035) instituir meios de comunicação entre Colegiado, gerência e profissionais
- (038) promover reuniões para esclarecer metas, objetivos e desempenhos
- (033) aumentar a participação dos profissionais no Colegiado

### 3.3 SUGESTÕES DE PROPOSTAS

Entre as inúmeras propostas levantadas destacam-se as seguintes: adequação gerencial com dedicação exclusiva; divulgação de informativos sobre o Órgão Colegiado da unidade; planejamento estratégico democrático; estímulo a mudança cultural; reestruturação física; aquisição de equipamentos de qualidade; aquisição de mobiliário adequado; aquisição de equipamentos de proteção EPI's; contratação de pessoal de apoio; revisão dos processos; implementação de logística de atendimento; implementação de programa de qualidade confiável; atendimento as normas de saúde e segurança; cursos de aperfeiçoamento; reestruturação das escalas de trabalho; divisão justa e adequada do trabalho; remuneração digna e compatível com a profissão; concessão de direitos compatíveis com a profissão.

O plano de implantação depende de inúmeras questões sendo que as mais delicadas referem-se aos incentivos financeiros, de orçamento e de estratégia administrativa, modo pelo qual não há possibilidades de se cogitar qualquer implantação a curto prazo, que não parta da administração da instituição.

Entretanto, implantado um ou mais fatores que estimulem a motivação profissional, deve-se realizar uma avaliação após decurso temporal pré-definido de um ano, para análise e comparação dos resultados das ações efetivamente implementadas, identificando com os principais *stakeholders* se houve melhoria quanto a motivação dos profissionais e se esta motivação resultou em benefícios aos serviços prestados na unidade.

A meta esperada é a de que com a implantação do projeto haja um aumento motivacional para a consecução do trabalho dentro da instituição e como consequência e objetivo uma melhora no atendimento não só dos usuários mas de todos os principais *stakeholders*, bem como, da satisfação profissional e pessoal dos profissionais envolvidos.

## 4 CONCLUSÃO

Apesar da grande demanda de serviço e movimentação de trabalhadores e usuários no setor de Raio-x, a importância deste é aparentemente ignorada pela instituição e pela administração da própria unidade. Questões financeiras, políticas, interpessoais e despreparo gerencial são fatos facilmente comprovados com uma observação superficial na comparação com os demais setores da unidade como Tomografia, Ecografia e Medicina Nuclear.

O setor de Raio-x transformou-se no segmento menosprezado da radiologia, tendo em vista a desproporcional importância dada atualmente a diagnósticos de última geração que por sua vez concentram um alto custo e atendem a uma pequena demanda de usuários.

A insatisfação dos *stakeholders* é generalizada, desde pacientes que são os principais interessados no serviço, até prestadores de serviço de manutenção de equipamentos.

Profissionais Técnicos em Radiologia trabalham com equipamentos inadequados, de baixa qualidade e muitas vezes defeituosos, em estrutura físicas inadequadas e mobiliário improvisado. Também existe insatisfação quanto a demanda de serviço que não é adequadamente distribuída, tornando injusta a divisão de trabalho entre os profissionais. Não existe pessoal de apoio em quantidade necessária e exceto no período de maior demanda, os profissionais recepcionam pacientes, registram requisições e atendem solicitações fazendo serviços destinados aos secretários.

É unânime também a reclamação relacionada às requisições médicas erradas ou abusivas por parte dos médicos. Porém, o descontentamento mais relevante é a remuneração que está abaixo daquela praticada nas empresas privadas. Cumula-se a este fato a negação aos direitos trabalhistas, como por exemplo os adicionais de insalubridades, que são simplesmente ignorados no que diz respeito aos profissionais servidores públicos enquanto que profissionais contratados via FUNPAR os recebem, criando-se uma iniquidade entre os profissionais.

Há enorme insatisfação quanto a inexistência de equipamentos básicos de proteção radiológica, o que demonstra um verdadeiro desrespeito com a saúde dos

profissionais, principalmente porque esses EPI's não são caros e constiuem um custo-benefício inestimável.

Os médicos que necessitam do serviço frequentemente estão insatisfeitos com a demora no atendimento e com a qualidade dos exames, bem como a disponibilidade dos mesmos dentro da desorganização do setor.

A causa dos problemas de qualidade do setor de Raio-x são muitas, via de regra, a ausência de fatores motivacionais são gerados pela ineficiência da administração da unidade e indiretamente pela ineficiência da administração do Hospital de Clínicas que é operado com uma metodologia de ausência e conformismo aos problemas da unidade de radiologia, deixando este em um segundo plano em relação a questões política e financeiras, entre outras.

Desenvolver meios de motivação para os profissionais não é uma opção, mas uma necessidade que se não atendida vai eternizar o diagnóstico atual, não permitindo uma nova cultura institucional que possa fazer do Hospital de Clínicas e da UFPR o orgulho de quem nele trabalha ou dele precisa.

Quanto as propostas, sugere-se que estas devam ser equacionadas através de debates com a equipe e a gerência da unidade em conjunto com a administração do Hospital de Clínicas, para que se efetivem ações adequadas as necessidades e as condições peculiares que se impõem a administração pública.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** - A dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, Allan R. e FINK, Stephen L.. **Comportamento organizacional** - conceitos e estudos de caso. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LOPES, Mônica Cristina e REGIS Filho, Gilsée Ivan. **A motivação humana no trabalho**: O desafio da gestão em serviços de saúde pública. Itajaí: Ed. Univali, 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Ana Rita e CARVALHO, Maria do Carmo. **Libere sua competência** - transformando angustia existencial em energia motivacional. Rio de Janeiro: Ed. Livros, 1999.

REGIS FILHO, G.I.; LOPES, M.C. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 62-74, jan/mar. 2004.

ROBBINS, Stephen P.. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **O segredo na gestão de pessoas**. Portugal: Ed. Centro atlântico, 2008.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Vozes, 1994.

SILVA, Waldir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall

do Brasil, 1995.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



## ANEXO

QUESTIONÁRIO SOBRE MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO DE SAÚDE – UNIDADE DE IMAGEM E RADIOTERAPIA – UNIR – HC/UFPR.

PESQUISA DESTINADA EXCLUSIVAMENTE AOS TÉCNICOS EM RADIOLOGIA DO HOSPITAL DE CLÍNICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ PARA FINS ACADÊMICOS - CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA.

Esta pesquisa tem como objetivo identificar fatores de motivação, através da análise dos dados será possível formular sugestões de melhoria para a administração do Hospital de Clínicas e UFPR. As fontes da pesquisa serão mantidas em sigilo. Responda com sinceridade.

### a) IDENTIFICAÇÃO:

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Local de trabalho: \_\_\_\_\_ Plantão (sim/não): \_\_\_\_\_

- 1) Vínculo com a UFPR:                    (        ) Reitoria                    (        ) Funpar
- 2) Sexo:                                    (        ) feminino                    (        ) masculino
- 3) Idade:
 

(        ) até 25 anos	(        ) de 30 a 35 anos	(        ) de 40 a 50 anos
(        ) de 25 a 30 anos	(        ) de 35 a 40 anos	(        ) acima de 50 anos
- 4) Estado civil:
 

(        ) solteiro	(        ) divorciado/separado
(        ) casado/união estável	(        ) viúvo
- 5) Tempo de serviço nesta instituição:
 

(        ) até 3 anos	(        ) de 10 a 15 anos	(        ) mais de 25 anos
(        ) de 3 a 10 anos	(        ) de 15 a 25 anos	
- 6) Nível de escolaridade:
 

(        ) ensino fundamental	(        ) superior completo	(        ) superior incompleto
(        ) ensino médio	(        ) superior cursando	(        ) especialização
(        ) mestrado	(        ) doutorado	
- 7) Faixa salarial na instituição (vencimento básico + insalubridade) em reais:
 

(        ) até 2.000,00	(        ) 2.500,00 a 3.000,00	(        ) 3.500,00 a 4.000,00
(        ) 2.000,00 a 2.500,00	(        ) 3.000,00 a 3.500,00	(        ) acima de 4.000,00

### b) FATORES PROFISSIONAIS:

- 1) Como você avalia sua realização profissional?
 

(        ) ótima	(        ) boa	(        ) razoável	(        ) ruim	(        ) péssima
------------------	----------------	---------------------	-----------------	--------------------

- 2) Qual a razão para a escolha desta profissão?  
 vocação                       indicação                       status  
 mercado de trabalho    estabilidade                       remuneração  
 outros
- 3) Você trabalha em outro hospital ou clínica além do Hospital de Clínicas?  
 sim                       não                       eventualmente
- 4) Você exerce ou exerceria outra profissão para complementar sua renda?  
 sim                       não                       eventualmente
- 5) Qual a sua carga horária semanal somando-se todas as atividades laborais?  
 até 24h                       de 30h a 40h                       de 50h a 60h  
 de 24h a 30h                       de 40h a 50h                       acima de 60h
- 6) Você passa por situações de *stress* no seu ambiente de trabalho?  
 sim                       não                       eventualmente                       raramente
- 7) Você mudaria para uma profissão que com a mesma remuneração proporcionasse menos *stress*?  
 sim                       não                       talvez

ASSINALE A ALTERNATIVA QUE MAIS SE APROXIMA DA SUA RESPOSTA DE ACORDO COM AS OPÇÕES ABAIXO:

- 1 – DISCORDO TOTALMENTE  
 2 – DISCORDO PARCIALMENTE  
 3 – INDIFERENTE/INDECISO  
 4 – CONCORDO PARCIALMENTE  
 5 – CONCORDO TOTALMENTE

**c) FATORES INSTITUCIONAIS:\***

- 1) Você está plenamente satisfeito como servidor público/empregado da **UFPR**.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 2) Você se sente plenamente motivado como servidor público/empregado da **UFPR**.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 3) Você se sente plenamente satisfeito como servidor público/empregado do **Hospital de Clínicas**.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 4) Você se sente plenamente motivado como servidor público/empregado do **Hospital de Clínicas**.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

---

\* 1 - DISCORDO TOTALMENTE 2- DISCORDO PARCIALMENTE 3 - INDIFERENTE/INDECISO 4 - CONCORDO PARCIALMENTE 5- CONCORDO TOTALMENTE.

- 5) Outros profissionais da UFPR são mais motivados que os profissionais do HC.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 6) Quanto a unidade de radiologia, você gosta de trabalhar nela.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 7) As tarefas atribuídas a você são complexas, mas compatíveis com sua capacidade.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 8) Você recebe constantemente treinamentos e orientações para as tarefas que exerce.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 9) Você está plenamente apto a realizar as tarefas que exerce.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 10) O seu desempenho profissional na instituição é plenamente satisfatório.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 11) Você mantém expectativa de crescimento profissional na instituição.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 12) Você gostaria de mudar de setor dentro da UFPR.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 13) Você gostaria de mudar de cargo dentro da UFPR.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

**d) FATORES INTERPESSOAIS:\***

- 1) Você tem um relacionamento profissional e adequado com os colegas de trabalho.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 2) Seus colegas contribuem para o seu desenvolvimento profissional.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 3) O seu trabalho é reconhecido ou elogiado pelos seus colegas.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 4) O seu trabalho é reconhecido ou elogiado pela gerência da sua unidade.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 5) As atividades entre os postos de trabalho são proporcionais e a divisão de trabalho é adequada.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 6) Quando a atividade desenvolvida é realizada em equipe, todos contribuem igualmente para o trabalho.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

---

\* 1 - DISCORDO TOTALMENTE    2- DISCORDO PARCIALMENTE    3 - INDIFERENTE/INDECISO    4 - CONCORDO PARCIALMENTE    5- CONCORDO TOTALMENTE.

- 7) Os postos de trabalho são definidos de acordo com merecimento, desempenho e competência.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 8) Os postos de trabalho são definidos de forma política ou aleatória.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 9) A gerência da sua unidade age com total imparcialidade **quanto a gestão de pessoas**.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 10) Na sua unidade são realizadas reuniões com frequência, em horários compatíveis para debater problemas e soluções.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 11) Você sente que existem falhas administrativas no Hospital de Clínicas e na sua unidade.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 12) Você conhece o Órgão Colegiado da sua unidade, sabe quando, onde e como funciona.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 13) Você acredita que o Órgão Colegiado é imparcial, sem intervenções externas.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 14) Você recebe as informações sobre a sua unidade e o Colegiado de forma adequada e organizada.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 15) Você concorda com as decisões proferidas nas reuniões do colegiado da sua unidade.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 16) A falta de reconhecimento profissional influencia na sua motivação para o trabalho.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 17) A falta de uma divisão justa e igualitária de atividades pode influenciar na sua motivação para o trabalho.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )
- 18) A falta de participação e de informação sobre as decisões influencia na sua motivação para o trabalho.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )

**e) FATORES AMBIENTAIS:\***

- 1) De forma geral, o seu ambiente de trabalho é adequado para a realização dos serviços e convivência profissional.  
1 - ( )      2 - ( )      3 - ( )      4 - ( )      5 - ( )

---

\*1 - DISCORDO TOTALMENTE    2- DISCORDO PARCIALMENTE    3 - INDIFERENTE/INDECISO    4 - CONCORDO PARCIALMENTE    5- CONCORDO TOTALMENTE.

- 2) A demanda de trabalho está acima do tolerável para a quantidade de profissionais.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 3) A utilização dos serviços pelas demais unidades é feita de forma consciente, com conhecimento e observância dos protocolos de atendimento.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 4) Existe equipe de apoio em quantidade suficiente para a realização dos serviços.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 5) A disposição física das diversas salas da unidade são adequadas à realização dos serviços.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 6) O mobiliário é adequado e as salas estão bem conservadas.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 7) Existem salas de estar e alojamentos adequados para o descanso nos períodos em que não há serviço para realizar.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 8) Os aparelhos de trabalho são de boa qualidade e atendem as necessidades.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 9) Existe manutenção dos aparelhos de trabalho de forma adequada e constante.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 10) Existem equipamentos de proteção individual (EPI's) em boas condições e em quantidade necessária.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 11) Os biombos de proteção e blindagens radiológica são adequados e estão conservados.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 12) São fornecidos insumos e materiais para o trabalho de forma adequada e constante.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 13) Você se sente desmotivado quando o ambiente de trabalho está inadequado.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 14) Você se sente desmotivado quando trabalha com aparelhos e equipamentos de proteção inadequados.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 15) Você se sente motivado quando um problema que afeta o trabalho é solucionado.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

**f) FATORES DE RECOMPENSAS:\***

- 1) A remuneração paga pela instituição é adequada e proporcional em comparação com a iniciativa privada.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 2) Os adicionais relacionados às suas atividades estão adequados e são pagos corretamente pela instituição.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 3) O seu plano de carreira ou política salarial é adequado e corresponde às suas expectativas.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 4) São ofertados cursos gratuitos de aperfeiçoamento para sua profissão dentro da instituição.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 5) Você recebe incentivos para produzir mais ou atingir metas e objetivos.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 6) São realizados eventos de comemoração e confraternização quando metas e objetivos são conquistados.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 7) Um ambiente de trabalho adequado e confortável constitui uma recompensa por um bom desempenho.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 8) Uma administração eficiente, participativa e igualitária, constitui um fator de incentivo e, dessa forma, aumenta a motivação para o trabalho.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 9) O reconhecimento profissional aumenta a motivação e melhora o desenvolvimento pessoal.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

**g) METAS, OBJETIVOS E DESEMPENHO:**

- 1) Você é informado adequadamente pela administração sobre políticas, metas e objetivos da unidade.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 2) As metas e os objetivos de curto, médio e longo prazo da unidade são divulgados de forma clara e precisa.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 3) Você é informado adequadamente sobre os resultados dos trabalhos realizados na unidade.  
1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

---

\* 1 - DISCORDO TOTALMENTE    2- DISCORDO PARCIALMENTE    3 - INDIFERENTE/INDECISO    4 - CONCORDO PARCIALMENTE    5- CONCORDO TOTALMENTE.

- 4) A sua produtividade é corretamente computada, registrada e divulgada.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 5) Existe avaliação periódica sobre suas atividades e seu desempenho.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )
- 6) Existe *feed-back* (retorno) sobre suas atividades e seu desempenho.  
 1 – ( )      2 – ( )      3 – ( )      4 – ( )      5 – ( )

#### **h) IMPORTÂNCIA DE FATORES:**

Na sua opinião, quais são os fatores motivacionais mais relevantes? Avalie as opções abaixo e defina a importância em ordem decrescente de 10 até 1 (onde 10 é o fator mais importante e 1 o menos importante):

- ( ) melhorar a remuneração e conceder adicionais
- ( ) melhorar os ambientes de trabalho, salas de estar e alojamento
- ( ) adquirir aparelhos adequados e equipamentos de proteção
- ( ) distribuir o trabalho de forma equilibrada e justa
- ( ) criar cursos de treinamento e aperfeiçoamento
- ( ) criar meios de promover o reconhecimento profissional
- ( ) aumentar a quantidade de profissionais e equipe de apoio
- ( ) aumentar a participação dos profissionais no Colegiado
- ( ) instituir meios de comunicação entre Colegiado, gerência e profissionais
- ( ) promover reuniões para esclarecer metas, objetivos e desempenhos

Outros fatores ou sugestões:

---



---



---

OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO, ESTA PESQUISA É DESTINADA A SUA VALORIZAÇÃO.