

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANNA PAULA NEGRELO COELHO

FATORES MOTIVACIONAIS DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DO MUNICÍPIO  
DE ARAUCÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

ARAUCÁRIA

2013

ANNA PAULA NEGRELO COELHO

FATORES MOTIVACIONAIS DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DO MUNICÍPIO  
DE ARAUCÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Guilherme R. S. Souza e Silva.

ARAUCÁRIA

2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus em primeiro lugar e a toda minha família que estiveram ao meu lado me encorajando e dando forças.

Ao meu amado Cleverson que me ajudou com seu amor e mesmo com minhas mudanças de humor por conta da elaboração do trabalho, esteve ao meu lado me dando apoio.

Aos meus amigos Rubens e Vilmar que também passaram pelo mesmo processo de execução de um trabalho de conclusão de curso e pela constante troca de conhecimento que fazemos.

E a todos, que de forma indireta também contribuíram para a elaboração desse projeto, deixo minha eterna gratidão.

## EPÍGRAFE

“Cem vezes ao dia me lembro que a minha vida, interior e exterior, depende do trabalho que outras pessoas estão fazendo nesse momento. Por isso devo me esforçar para retribuir, pelo menos em parte, essa generosidade.”

(Albert Einstein)

## RESUMO

O nível de satisfação do profissional que oferece um serviço público, seja ele de saúde ou não, é um dos principais fatores que levam à má ou boa execução do mesmo. Quando o funcionário está motivado ele tende a atender a população com mais qualidade e eficiência, fazendo com que tanto o cidadão quanto a organização saiam ganhando, pois para a organização as metas serão alcançadas e o cidadão terá um ótimo atendimento.

Os gestores públicos precisam criar planos para mudar esse cenário, e uma das alternativas é a melhoria no ambiente de trabalho desses servidores. Pois quando o profissional está satisfeito com seu ambiente de trabalho, ele procura realiza-lo de maneira mais eficaz.

Para motivar os profissionais da área de saúde é necessário que se invista em planos de motivação dentro das organizações. Este estudo traz uma análise, como sugestão, para os gestores utilizarem para realizar os incentivos aos seus funcionários.

Este trabalho além de apresentar razões para os gestores realizarem investimentos na motivação, traz uma breve história da secretaria municipal de saúde, assim como um breve conceito de motivação.

**Palavras-chave:** motivação, serviço público, saúde.

# SUMÁRIO

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	1
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO</b> .....	<b>1</b>
<b>1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO</b> .....	<b>2</b>
<b>2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>2</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>5</b>
<b>4. A ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:.....	6
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	6
<b>5. PROPOSTA</b> .....	<b>7</b>
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA .....	8
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	8
5.3 – RECURSOS .....	8
5.4 - RESULTADOS.....	8
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	11
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	<b>13</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>14</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Não importa se é na vida pessoal ou profissional, o ser humano precisa estar motivado de alguma maneira, por isso esse assunto vem sendo estudado por diversas ciências.

Em qualquer instituição seja ela pública ou não, a grande preocupação dos gestores é a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos para a sociedade e, para isso é necessário que o profissional que exerce suas funções dentro da organização esteja motivado a realizar suas atividades a fim de apresentar o produto e/ou serviço com a eficiência e a qualidade que almeja a organização.

E em se tratando de serviço público de saúde, é necessário que haja estímulos para os profissionais atenderem os pacientes com dignidade e com um atendimento de qualidade, para tanto é preciso que o setor público invista em motivar esses funcionários para que tal atendimento ocorra conforme esperado.

### **1.1 Apresentação/Problemática**

No município de Araucária existem muitos profissionais que atuam na área da saúde, e é necessário que o gestor da cidade elabore planos de ação para estimular os servidores para um melhor atendimento ao cidadão.

Para tanto é preciso inicialmente conhecer quais são os fatores que levam esses profissionais a atuarem da forma como vem atuando, para posteriormente elaborar tais planos de ação para uma melhoria no sentido de oferecer melhores condições, ou seja, uma motivação maior para os funcionários que são responsáveis por manter a cidade saudável.

### **1.2 Objetivo Geral do trabalho**

Identificar os principais fatores que influenciam na motivação dos funcionários públicos da Secretaria Municipal de Saúde do município de Araucária. Em seguida elaborar uma proposta para implementação dos fatores identificados.

### **1.3 Objetivos específicos do trabalho**

1. Identificar quais fatores motivam os profissionais de saúde do município de Araucária.

2. Analisar o nível de motivação dos funcionários públicos que atuam na área da saúde no município de Araucária.

3. Apresentar sugestões de melhoria no ambiente de trabalho para que os funcionários trabalhem motivados.

#### **1.4 Justificativas do objetivo**

O funcionário público é a conexão entre o governo e a sociedade e quando se tem um servidor satisfeito e motivado, suas funções são realizadas com mais facilidade e eficácia, melhorando assim a prestação de serviços à população. Justifica-se o objetivo do trabalho como uma possibilidade de contribuição para um maior entendimento dos fatores que motivam os funcionários públicos da área de saúde do município de Araucária. Além disso, a possibilidade de utilizar na prática conceitos aprendidos na teoria complementa a formação do aluno de pós-graduação.

## **2. Revisão teórico-empírica**

Na opinião de Albrecht (1992), “se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela”. Compreende-se então que a qualidade das condições de trabalho assim como a qualidade dos serviços serão melhores definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

No serviço público na opinião de Main (1994) apud Ferreira (1999), o governo normalmente, não tem como avaliar seu desempenho e quando os parâmetros de avaliação são incorretos, os incentivos são incorretos. A escassez e a baixa qualidade dos serviços que são oferecidos à população fazem com que, a mesma revolte-se com o único representante deste setor com o qual mantém contato direto, ou seja, o servidor.

Motta (1995) ressalta que “a motivação é vista como o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa”. Nesse sentido, para a investigação do comportamento humano, a motivação tem se apresentado como um importante tema.

De acordo com Chiavenato (2004) os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. Porém, os indivíduos também possuem objetivos pessoais e muitas vezes utilizam a organização para atingi-los. É preciso então que haja uma parceria entre a empresa e seus empregados, no sentido de que as

peças contribuem e em troca a organização oferece incentivos. O equilíbrio organizacional está justamente na troca proporcional de incentivos e contribuições.

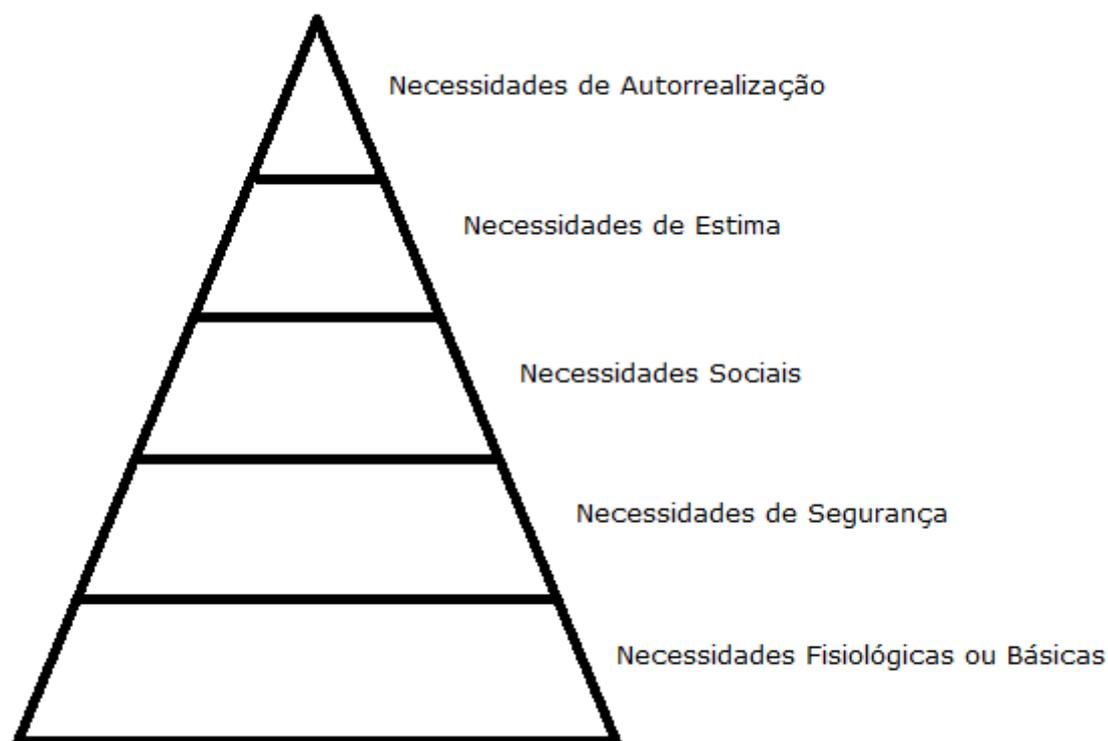
Dentro de uma organização existem inúmeras personalidades que a compõem, portanto a realização de pesquisas junto aos funcionários, buscando verificar seu grau de motivação e satisfação, para identificar e tomar as providências necessárias. Lembrando que não adianta adotar estratégias que motivem os trabalhadores, mas que possam oferecer um ambiente agradável.

De acordo com Gil (2001) os itens a seguir podem trazer resultados satisfatórios na motivação:

- Valorizar as pessoas;
- Reconhecer os avanços;
- Encorajar iniciativas;
- Oferecer incentivo;
- Enriquecer as funções;
- Delegar autoridade;
- Fazer avaliações;
- Promover mudanças.

Maslow criou um dos modelos mais divulgados do estudo do comportamento humano, a hierarquia de necessidade. De acordo com essa hierarquia de Maslow, à medida que as necessidades mais primitivas (fisiológicas e de segurança), como alimento, abrigo e proteção, vão sendo satisfeitas, outras mais complexas vão tomando o seu lugar: as necessidades sociais de proximidade, de relacionamento com as outras pessoas. E, num nível superior, a necessidade de estima, de reconhecimento por aquilo que fazemos. E finalmente, a necessidade de autorrealização que existe dentro de cada um de nós.

Maximiano (2000), aponta que de acordo com Maslow, as necessidades humanas são divididas em cinco grupos: necessidades fisiológicas ou básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Conforme figura a seguir:



Pirâmide das Necessidades de Maslow  
Fonte: A Autora

Maslow afirma que, praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importunas, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que devemos nos livrar.

A partir dos estudos de Maslow (*apud* MOTTA E VASCONCELOS, 2002), o homem complexo passa a ser considerado como um indivíduo que tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização.

Uma necessidade surge a partir do momento em que um indivíduo se encontra frente a uma dificuldade, e que para solucioná-la ele precisa estar motivado, pois só assim conseguirá satisfazer essa necessidade.

Conforme a chamada Teoria dos Dois Fatores, Herzberg (*apud* MARRAS, 2000), aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: “os que causam, predominantemente, satisfação e os que causam, predominantemente, insatisfação”.

Já Herzberg distingue as pessoas em dois tipos diferentes, de um lado estão as que buscam realização, responsabilidade, crescimento, promoção do próprio trabalho e o reconhecimento merecido. E do outro lado, estão os que valorizam os

fatores ambientais, focando suas atenções em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalhos. (MARRAS, 2000).

Herzberg (*apud* MOTTA E VASCONCELOS, 2002), conta que essas necessidades devem ser atendidas em um nível mínimo, sem o qual a atividade humana no trabalho não é possível. Trata-se do que Herzberg chamou de um nível de higiene mínimo abaixo do qual o homem deixa de trabalhar.

Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, a política da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc.

### **3. Metodologia**

Ficou estabelecido como universo da pesquisa os 1134 (mil cento e trinta e quatro) funcionários da Secretaria Municipal de Saúde de Araucária, porém apenas 750 servidores que atuam nessa área aceitaram participar da pesquisa. Esses profissionais foram selecionados independente de tempo de serviço, sexo, raça, ideologia, etc., e que no momento da aplicação do questionário concordaram em participar como voluntários na pesquisa.

Os dados da pesquisa foram coletados por um questionário contendo quatro questões, sendo uma com duas possíveis respostas; uma onde o entrevistado pode indicar seu grau de concordância/discordância; uma onde ele por deixar livremente suas opiniões e uma do tipo múltipla escolha.

Para evitar a exposição dos indivíduos os questionários não precisavam ser identificados não podendo haver qualquer tipo de constrangimento quanto as suas respostas.

Os dados foram tratados e tabulados manualmente. Não ocorreram dificuldades na aplicação do método.

## **4. A Organização**

A organização escolhida para a realização deste estudo foi a Secretaria Municipal de Saúde do Município de Araucária.

### **4.1 Descrição geral:**

A sede da Secretaria Municipal de Saúde de Araucária está localizada Rua Pedro Druszcz, nº 111, 2º andar, Centro, CEP 83.702-080. Atualmente possui mais de 1000 funcionários entre eles médicos, enfermeiros, dentistas, fonoaudiólogos, agentes comunitários, auxiliares e assistentes administrativos, farmacêuticos, serventes, fisioterapeutas, terapeutas ocupacional, dermatologistas, psicólogos, oftalmologistas, motoristas, assistentes sociais e nutricionistas. Profissionais estes que são distribuídos entre as Unidades Básicas de Saúde Caic, Thomaz Coelho, São Francisco CSU, Industrial, Costeira, Santa Mônica, Guajuvira, Tupi, Colônia Cristina, Shangri-la, Jardim Alvorada, Rio Abaixo, Centro, Tiete, Vila Angélica, Fazendinha, Onças, Capinzal, Boqueirão, Lagoa e Boa Vista.

Com base na Lei Municipal nº 2520/2012 e conforme o portal de transparência da Prefeitura Municipal de Araucária o orçamento da Secretaria Municipal de Saúde de Araucária para o ano de 2013 é R\$ 125.170.000,00.

É de competência da Secretaria Municipal da Saúde a programação, elaboração e execução da política de saúde do Município, através da implementação do Sistema Municipal da Saúde e do desenvolvimento de ações de promoção, proteção e recuperação da saúde da população com a realização integrada de atividades assistenciais e preventivas em rede.

Além de manter a vigilância epidemiológica, sanitária e nutricional, de orientação alimentar e de saúde do trabalhador; como também a prestação de serviços médicos e ambulatoriais de urgência e de emergência.

Realizando a promoção de campanhas de esclarecimento, objetivando a preservação da saúde da população; assim como da implantação e fiscalização das posturas municipais relativas à higiene e à saúde pública.

### **4.2 - Diagnóstico da situação-problema**

A Secretaria Municipal de Saúde de Araucária precisa ter índices que apontem o nível de motivação de seus profissionais, essa informação não era caracterizada como algo importante.

Na pesquisa realizada pelo presente estudo observou-se que 52% dos servidores não estão satisfeitos com o seu trabalho.



## 5. Proposta

Uma vez que a motivação é um conceito psicológico, centrado em fatores de ordem cognitiva, como a força e a direção do comportamento, em que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de atualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento (Neves, 2002), além de que a motivação não é apenas um fenômeno individual (Cunha *et al*, 2007), é imprescindível que a organização possua esse indicador para elaborar propostas que possam beneficiar tanto a instituição como o bem estar de seu profissional.

Visto que a Secretaria Municipal de Saúde de Araucária não possui índices de avaliação quanto à motivação de seus profissionais, foi aplicada uma pesquisa com 750 servidores desse departamento, pesquisa essa que foi realizada independente do tempo de serviço, sexo, raça, ideologia, etc., e que no momento da aplicação do questionário concordaram em participar como voluntários na pesquisa.

Os dados da pesquisa foram coletados por um questionário contendo quatro questões, sendo uma com duas possíveis respostas; uma onde o entrevistado pode indicar seu grau de concordância/discordância; uma onde ele por deixar livremente sua opinião e uma do tipo múltipla escolha.

A finalidade da metodologia aplicada consiste em utilizar um instrumento de trabalho que investiga o comportamento e as atitudes relacionadas com a motivação dos colaboradores, a partir das suas percepções pessoais.

Se o gestor obtiver o índice em mãos, poderá além de verificar o que está causando a insatisfação de seu profissional, ou seja por que isso está ocorrendo, assim como analisar através da própria pesquisa como tratar essa insatisfação.

### **5.1 Desenvolvimento da proposta**

O questionário foi encaminhado para o gestor do departamento da Secretária Municipal de Saúde Dr. Claudio Bednarczuk, posteriormente o questionário foi enviado para os profissionais responderem. Dentro de uma semana os questionários foram recolhidos em todas as Unidades Básicas da Saúde para manter a privacidade dos servidores que aceitaram participar da pesquisa.

Os dados foram tabulados em uma planilha e posteriormente transformados em dados. Os resultados foram repassados ao Dr. Claudio Bednarczuk.

### **5.2 Plano de implantação**

Com o resultado em mão a Secretaria Municipal de Saúde assim como o departamento de Recursos Humanos da prefeitura da cidade, podem usar a pesquisa como modelo para identificar os fatores motivacionais dos profissionais da área de saúde, assim como elaborar planos para melhorar a satisfação de seu servidor.

### **5.3 – Recursos**

O recurso utilizado para realizar a pesquisa foi o questionário e posteriormente uma planilha eletrônica para computar os resultados.

### **5.4 - Resultados**

O maior percentual de insatisfação da pesquisa refere-se ao equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e a vida pessoal.

Na tabela a seguir, estão pontuados os resultados referente a pergunta número 02 (dois) do questionário, onde podemos identificar o que está afetando o bem-estar, a motivação e a produtividade dos profissionais de saúde do município. Como já foi dito, o maior grau de insatisfação dos funcionários está relacionado com o fato de a jornada de trabalho atrapalhar a vida pessoal, 732 dos 750 entrevistados disseram que concordam que o trabalho interfere na vida pessoal, assim como 689 pessoas discordaram que a jornada de trabalho é adequada.

<b>Grau de Concordância/Discordância quanto a Motivação</b>			
	<b>Concorda Totalmente</b>	<b>Concorda Parcialmente</b>	<b>Discorda Totalmente</b>
Remuneração justa e adequada em relação ao mercado	137	325	288
Remuneração justa e adequada em relação à função	134	346	270
Jornada de trabalho adequada	14	47	689
Ambiente físico seguro e agradável	85	144	521
Tarefas desafiadoras	22	129	599
Condições para o desenvolvimento autônomo e seguro das tarefas	4	30	716
Aproveitamento da habilidade individual	526	201	23
Há possibilidade de crescimento na organização	5	23	722
Há respeito às normas e legislação	698	51	1
Há regulamento interno com normas e rotinas claras	699	49	2
O trabalho interfere e prejudica a vida pessoal	732	15	3
Tenho orgulho em trabalhar na organização	53	684	13
Gosto de aperfeiçoar constantemente minhas competências pessoais	2	46	702
Esforço-me para melhorar meus resultados anteriores	748	2	0
Gosto de saber se meu trabalho foi ou não bem realizado	737	12	1
Tento fazer meu trabalho de modo inovador	589	161	0

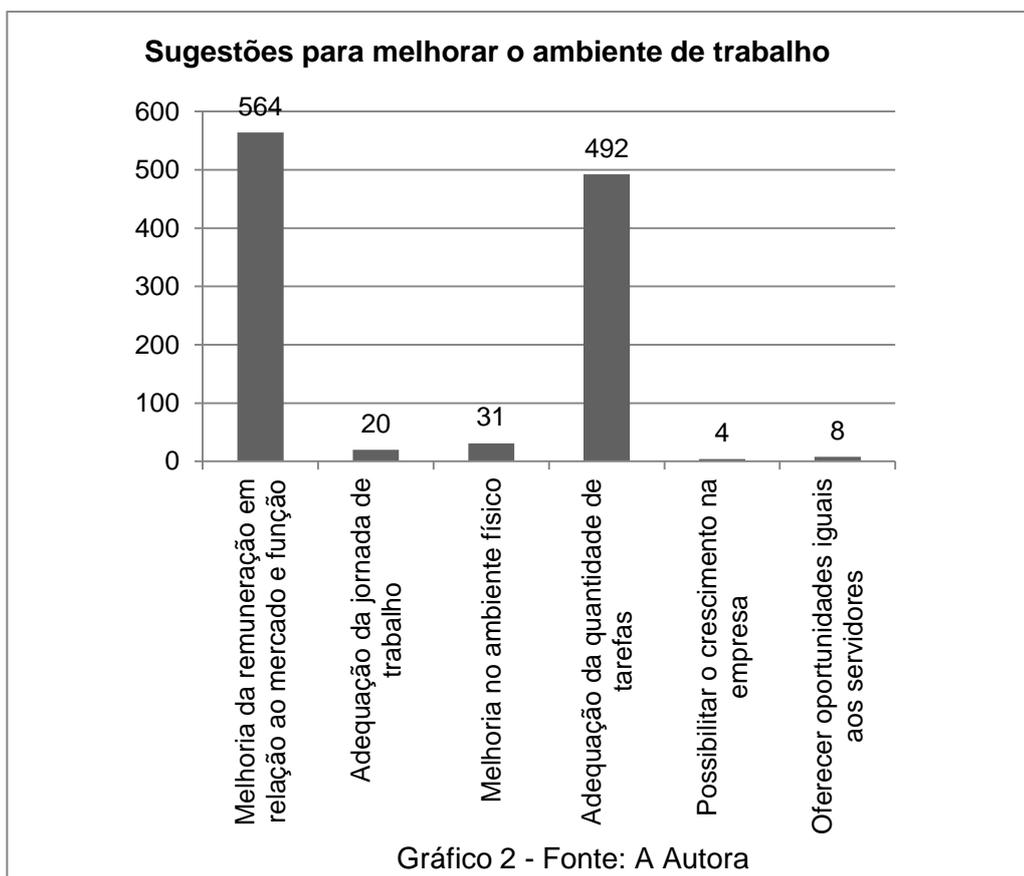
Tabela 1 - Fonte: A Autora

O principal fator estimulante, apontado pela maioria das amostragens, foi a sensação de sentirem-se úteis na sociedade.

A maior parte dos servidores pesquisados apontam que a Secretaria Municipal de Saúde de Araucária apresenta discursos motivadores que faz com que a população e os próprios funcionários acreditem que “as coisas irão melhorar”, porém na realidade não valoriza o profissional e não reconhece seu trabalho. Outros apontam ainda que sentem-se sobrecarregados e insatisfeitos com a cobrança de metas de atendimento.

O gráfico abaixo mostra os itens apontados pela maioria dos entrevistados como sugestão de melhoria no ambiente de trabalho, cada entrevistado poderia

marcar mais de uma opção; 564 sugeriram uma melhoria na remuneração em relação ao mercado e a função, 20 funcionários sugeriram a adequação da jornada de trabalho, outros 31 a melhoria no ambiente físico, 4 gostariam que a organização possibilitasse o crescimento dentro da mesma e 8 que a Secretaria Municipal da Saúde oferecesse oportunidades iguais aos servidores.



Uma maneira prática e excelente para a execução das sugestões dos servidores é através da utilização da ferramenta 5W2H. De acordo com Periard (2009), essa ferramenta é bastante simples, onde se utilizam sete perguntas sobre a atividade a ser executada.

O nome desta ferramenta foi assim estabelecido por juntar as primeiras letras dos nomes (em inglês) das diretrizes utilizadas neste processo:

- What (O que?) – O que será feito, quais as etapas?
- Why (Por que?) – Por que será feito, qual a justificativa?
- Where (Onde?) – Onde será feito, qual o local ou departamento?
- When (Quando?) – Quando será feito, em quanto tempo?
- Who (Quem?) – Por quem será feito, quem será o responsável pela execução?

- How (Como?) – Como será feito, qual método será utilizado?
- How much (Quanto?) – Quanto custará fazer, qual o custo total?

Essa ferramenta poderá ser aplicada para tratar, por exemplo, a remuneração, a adequação de tarefas ou a melhoria do ambiente físico. Abaixo uma tabela de como poderá ser executada essa ferramenta no caso de melhoria no ambiente físico, vale lembrar que os dados apresentados são fictícios, não representando a realidade.

What / O que?	Melhoria no ambiente físico
Why / Por que?	Os profissionais reclamam que o ambiente físico não é adequado
Where / Onde?	Na unidade de Saúde Guajuvira
When / Quando?	Entre os meses de Junho e Julho de 2014
Who / Quem?	Setor de Segurança do Trabalho da Instituição e Empresa Terceirizada.
How / Como?	Primeiramente o Setor de Segurança do Trabalho fará uma visita ao local para analisar as possíveis melhorias e posteriormente será aberto um edital para Licitação de uma empresa para realizar a obra.
How much / Quanto?	A obra está estimada em R\$ 1.200.000,00

### 5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como medida preventiva pode-se elaborar pelo menos uma vez por ano, pesquisas de motivação e satisfação junto aos servidores, com o objetivo de saber a sua opinião acerca das suas motivações e condições existentes em seu local de trabalho. Com base nas suas opiniões, devem ser criadas condições de trabalho que incentivem o empenho e dedicação desses profissionais, aumentando a sua satisfação e ao mesmo tempo a sua produtividade. Para isso o gestor poderá utilizar o plano de ação 5W2H mencionado anteriormente.

## 6. Conclusão

Quando motivados os funcionários tendem a aumentar os indicadores da organização, assim a população sente-se bem atendida. Funcionários motivados utilizaram sua máxima capacidade produtiva.

De acordo com essas observações conclui-se que a motivação é a soma das necessidades físicas, sociais e psicológica de cada indivíduo.

O comprometimento dos servidores com o trabalho é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações públicas.

Sugere-se que a prefeitura de Araucária crie programas de motivação de acordo com os fatores que os funcionários apresentaram como não motivacionais, como por exemplo, a criação de incentivos para a formação do servidor, ou então a possibilidade de crescimento dentro da organização.

Outro ponto relevante é a valorização do profissional lhe oferecendo benefícios financeiros quando as metas forem alcançadas.

Enfim, é importante que a prefeitura invista em motivar seus profissionais de saúde, pois este serviço é um dos mais visados pela população e precisa ser executado com qualidade.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CUNHA, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos & Cardoso, Carlos Cabral. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6.<sup>a</sup> edição, Lisboa: Editora RH, 2007.
- FERREIRA, F. G. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público**. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser diferente**, 8<sup>a</sup> edição, Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.
- NEVES, Augusto Lobato. **Motivação para o Trabalho**. 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Editora RH, 2002.
- PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado?**, 30 jul. 2009. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acessado em 10 jan. 2014.
- TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. 2.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: McGraw-Hill, 2005.

## APÊNDICES

Prezado (a) funcionário (a)

Este estudo acadêmico tem a finalidade de avaliar seu grau de motivação em seu ambiente de trabalho. As informações resultantes dessa pesquisa serão utilizadas em um trabalho final de especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná. Será garantida a você confidencialidade, privacidade, proteção à imagem e a garantia de que as informações não serão utilizadas em seu prejuízo.

1. Você está satisfeito com o seu trabalho? Justifique por quê?

( ) Sim ( ) Não

---



---

2. Para que se possa identificar o que está afetando seu bem-estar, motivação e produtividade, responda marcando **1** se você concorda totalmente com as afirmações a seguir, **2** no caso de concordar parcialmente e **3** se discordar totalmente.

	1	2	3
Remuneração justa e adequada em relação ao mercado			
Remuneração justa e adequada em relação à função			
Jornada de trabalho adequada			
Ambiente físico seguro e agradável			
Tarefas desafiadoras			
Condições para o desenvolvimento autônomo e seguro das tarefas			
Aproveitamento da habilidade individual			
Há possibilidade de crescimento na organização			
Há respeito às normas e legislação			
Há regulamento interno com normas e rotinas claras			
O trabalho interfere e prejudica a vida pessoal			
Tenho orgulho em trabalhar na organização			
Gosto de aperfeiçoar constantemente minhas competências pessoais			
Esforço-me para melhorar meus resultados anteriores			
Gosto de saber se meu trabalho foi ou não bem realizado			
Tento fazer meu trabalho de modo inovador			

3. O que a Secretaria Municipal de Saúde de Araucária tem feito para promover o seu bem-estar e mantê-lo motivado no trabalho?

---

---

4. O que você sugere para melhorar o ambiente de trabalho? Você pode marcar mais de uma opção.

- Melhoria da remuneração em relação ao mercado e a função
- Adequação da jornada de trabalho
- Melhoria do ambiente físico
- Adequação da quantidade de tarefa
- Melhor aproveitamento das habilidades individuais
- Promover mais treinamento e capacitação
- Estimular o trabalho em equipe
- Possibilitar o crescimento na empresa
- Oferecer oportunidades iguais aos servidores
- Criar um manual de normas e rotinas
- Outros: \_\_\_\_\_

***Muito obrigada pela sua colaboração!***