



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
PAULO HENRIQUE OLIVEIRA WEISS DE CARVALHO

**DIAGNÓSTICO SOBRE MOTIVAÇÃO DO ADMINISTRADOR DA  
CARREIRA DA PREVIDÊNCIA, DA SAÚDE E DO TRABALHO (CPST),  
MINISTÉRIO DA SAÚDE**

BRASÍLIA – DF  
2016

PAULO HENRIQUE OLIVEIRA WEISS DE CARVALHO

**DIAGNÓSTICO SOBRE MOTIVAÇÃO DO ADMINISTRADOR DA  
CARREIRA DA PREVIDÊNCIA, DA SAÚDE E DO TRABALHO (CPST),  
MINISTÉRIO DA SAÚDE**

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE), Departamentos de Administração da Universidade de Brasília - UnB, como requisito parcial visando à obtenção do grau de especialista em Gestão Pública na Saúde.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Isidro da Silva Filho

BRASÍLIA – DF

2016

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a realização de um diagnóstico sobre a motivação dos administradores do Ministério da Saúde – MS, pertencentes à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - CPST. Para a realização deste, se fez necessário o exame na literatura pertinente ao tema proposto, bem como a análise detalhada dos servidores Administradores do MS, com avaliação voltada principalmente as suas perspectivas e anseios relacionados ao trabalho, podendo servir como base para uma futura proposta de reestruturação da carreira junto ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP.

**Palavras-chave:** Administrador, Servidor, Motivação, Ministério da Saúde.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	Contextualização e justificativa .....	9
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
2.1	Objetivo Geral.....	10
2.2	Objetivos Específicos .....	10
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
3.1	O Salário e Motivação .....	11
3.2	Cargo e Carreira na Administração Pública Federal .....	15
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>18</b>
4.1	Caracterização da organização .....	18
4.2	Amostra ou participantes do estudo.....	19
4.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	19
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>21</b>
5.1	Perfil dos Administradores .....	21
5.2	Resultados dos Fatores Higiênicos e Motivacionais.....	23
5.2.1	Fatores Higiênicos.....	24
5.2.2	Fatores Motivacionais.....	25
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIA.....</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>ANEXO .....</b>	<b>30</b>
	Anexo A - QUESTIONÁRIO.....	31

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização e justificativa**

Nos últimos vinte anos, tem se discutido cada vez mais o papel da profissão Administrador na Gestão Pública, principalmente no que tange o Sistema Único de Saúde – SUS. É quase um consenso entre estudiosos e cidadãos que a gestão deve ser tratada como um dos pilares para a melhoria dos serviços e que é bastante negligenciada nos três níveis, Federal, Estadual e Municipal.

Esse sentimento da não valorização é percebido diretamente pelos servidores públicos federais que possuem o cargo de Administrador e atuam hoje no Ministério da Saúde, além de remunerações baixas, são em sua maioria, aliados das funções clássicas do Administrador, isto é: planejamento, organização, direção e controle, sendo relegados a funções meramente de suporte, ocasionando uma alta rotatividade e pouca motivação para permanecer no Ministério, sem uma carreira bem formulada e que contenha desafios para a melhoria na gestão do SUS.

Observando os debates das últimas décadas no Brasil a respeito dos serviços públicos, ganhou grande relevância a denominada administração gerencial, voltada aos resultados, cujo objeto é foco no cidadão.

Após o grande debate que houve na década de 90 do século XX, cujo marco foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, um dos pontos principais seria a reorganização das carreiras dos servidores públicos e suas atribuições, com a finalidade de reduzir as distorções até então vigentes, aproximando os serviços públicos cada vez mais do cliente-cidadão.

Mas o que houve foi exatamente o reforço daquelas distorções, beneficiando algumas em detrimento de outras, causando com isso um grande abismo nas denominadas Carreiras de Estados e as outras que não foram incluídas com esta classificação.

Esta monografia irá analisar a motivação dos Administradores pertencente à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho no âmbito do Ministério da Saúde, qual é o perfil desse servidor, suas percepções, seus anseios e expectativas em relação ao presente e futuro na organização.

Ao fim, o diagnóstico poderá servir como base para uma proposta de reestruturação de carreira e melhor aproveitamento e aperfeiçoamento do servidor, objetivando sempre os melhores serviços prestados à população brasileira.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Realizar diagnóstico sobre a motivação dos servidores do cargo de Administrador pertencentes à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho que servirá como base para uma futura proposta de reformulação da Carreira junto ao Ministério da Saúde e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar o perfil dos servidores Administradores do Ministério da Saúde;
- Verificar quais são os aspectos que os motivam e como atualmente se encontram.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O Salário e Motivação**

Segundo Pontes (2007) estamos sempre questionando se o salário é um fator motivador para o servidor desenvolver suas atividades e/ou sinta-se satisfeito com o seu trabalho.

Ao estudar a evolução do pensamento administrativo com foco na Teoria da Administração Científica de F. Taylor, verificou-se que essa Teoria, dentro de uma abordagem mecanicista, procura conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário. Taylor acreditava poder tornar as fábricas da época (início séc. XX) mais produtivas através da simplificação das tarefas e dos movimentos executados pelos empregados, procurando também uma maior especialização de cada empregado.

Taylor não se preocupava com a satisfação do empregado, bem como com o relacionamento social. Como recompensa o empregado recebia melhores salários. Mas esses salários, embora mais altos, não lhes traziam satisfação, eram apenas uma forma de garantir a sobrevivência.

Com os estudos de Hawthorne (final da década de 20, início da de 30, do sec. XX), que serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas“, dentro de uma abordagem humanística da Administração, Elton Mayo concluiu, depois de anos de pesquisa, que o grupo social dentro da organização informal, afeta profundamente as atividades dos funcionários. A partir de então, começaram a estudar os fatores que influiriam no processo de motivação dos empregados. Foi percebido que, isoladamente, o salário não é fator de motivação.

Segundo Tânia Casado (2002), motivação em sentido amplo, na psicologia corresponde a uma “modificação do organismo que o faz mover-se, até que se reduza essa modificação” (Piéron, 1964). Para melhor entendimento de motivação dessa definição, deve-se lembrar o conceito de Homeostase, que está incluído no entendimento de motivação. Homeostase é a “tendência à estabilidade do meio interno do organismo” (Ferreira, 1986), ou “a característica geral dos organismos, que consiste em manter constantes as condições de vida, ou restabelecê-las, quando forem modificadas, particularmente no que concerne ao seu interior” (Piéron, 1964).

Motivação é traduzida como um impulso à ação. É também traduzida como necessidade ou tendência (Piéron, 1964; Archer, 1977). Por tratar-se de impulso ou

necessidade, é obvio que é original basicamente no interior dos indivíduos. Assim sendo, a fala comum “você tem que motivar seus empregados!” perde seu uso prático, pois sugere algo impossível de realizar.

O conceito de motivação está ligado a diversos fatores e teorias: A Teoria Comportamental ou Behaviorismo teve sua consolidação na década de 50 assentando como objeto de análise a dimensão humana das organizações (pessoas e suas relações). Advinda de uma evolução dos principais conceitos da escola das relações humanas, entre outras contribuições, esse corpo técnico concentra esforços na tentativa de explicar a dinâmica do comportamento humano nas organizações.

Elton Mayo, destacado autor do movimento das relações humanas, por vias transversais evidenciou que as teorias que buscavam explicar a melhoria da eficiência do indivíduo careciam de uma análise que abordasse o componente humano nas relações de trabalho. As conclusões obtidas a partir da experiência de Hawthorne, a despeito dos propósitos iniciais com que o estudo foi concebido e levado a efeito, revelaram que a produtividade ou o desempenho das pessoas estavam relacionados, principalmente, com aspectos de natureza social, assim entendidos os elementos, sobretudo, efetivos e, portanto, de natureza eminentemente informal, que decorrem da interação humana no contexto de um grupo.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow é a mais lembrada quando se fala de motivação. Apresentada em 1943, Maslow concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres vivos. “O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo” (Maslow, 1954).

Para MASLOW (1954), desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos, o que nos leva à sua segunda formulação: os desejos possuem uma ordem de predominância. “Não teríamos o desejo de compor músicas ou criar sistemas matemáticos ou estar bem vestidos [...] se estivéssemos morrendo de sede” (Maslow, 1954). Assim, o teórico propõe grupos de desejos e impulsos e cria categorias fundamentais que classificam de modo abstrato os objetivos humanos em cinco necessidades: fisiológicas (physiologicalneeds) – alimentação, a habitação, o vestuário, etc., de segurança (safetyneeds) – segurança, integridade física, transporte, estabilidade, planos de saúde (love needs) – podem ser afetadas à relacionamentos, também diz respeito à importância de pertencer a determinado grupo, formal

ou informal, estar com amigos, de estima ou auto estima (esteemneeds) – leva a sentimentos de auto confiança, de valor, força e percepção, auto realização (need for self-actualization) – surge somente quando o indivíduo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidades.

A Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg (1959), ao propor a denominada teoria dos dois fatores, argumenta que a compreensão das pessoas no trabalho está diretamente relacionada com fatores identificados com o cargo, e a fatores relacionados com o contexto em que o cargo se insere. Herzberg afirma que há um conjunto de fatores que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho. De acordo com as suas pesquisas identificou determinados fatores relacionados às características do cargo como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho. A esses elementos denominou de fatores motivacionais ou satisfacientes. Num outro conjunto identificou fatores relacionados com as condições gerais do ambiente em que se insere o cargo, como fatores de natureza higiênica. Esses fatores de natureza higiênica não contribuem para aumentar o nível de satisfação do indivíduo, apenas garantem – em seu nível máximo – que o indivíduo não se sinta insatisfeito em relação ao trabalho (por isso são denominados higiênicos ou insatisfacientes).

Os fatores higiênicos (extrínsecos ao cargo), segundo Herzberg, são: condições gerais do ambiente laboral (iluminação, limpeza, ruído, etc.); remuneração; relações com superiores e colegas;

Os fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo) são: nível de responsabilidade; conteúdo e atribuições do cargo; nível de responsabilidade do cargo; nível de reconhecimento do trabalho executado.

Diante desses fatores, o administrador pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam os servidores em relação aos cargos e sua inclusão na estrutura organizacional.

A Teoria da Determinação de Metas – Edwin Locke (1968) apresentou sua teoria baseada na necessidade que as pessoas têm de vislumbrar objetivos claros e diretrizes bem definidas. Assim, a definição de metas claras e específicas para os trabalhadores contribui, segundo essa teoria, para a definição das necessidades dos indivíduos. O papel do gestor, portanto, será o de definir e clarificar metas para seus liderados, o que os fará empregar determinado esforço na sua consecução.

A teoria motivacional de Locke tem implicações fortes em avaliações de desempenho e aferições de produtividade, embora ainda não haja evidências de pesquisas que a relacionem com aspectos de satisfação do trabalhador. Essa teoria também é sujeita a

implicações advindas da cultura do país onde se localiza a organização e pode ser encontrada no modelo de administração por objetivos (APO).

A Teoria da Equidade – a teoria inclui as formulações sobre dissonância cognitiva (Festinger, 1960) e as reflexões sobre equidade e iniquidade formulada por Adams (1975). É relativamente nova quando comparada às demais e particularmente diferente dos modelos anteriores. Resultou de trabalhos independentes, mas convergentes, de vários estudiosos que trabalharam sob os mesmos parâmetros gerais. O grau de equidade é definido entre a entrega individual (o esforço) e a recompensa (o pagamento). Se o indivíduo acha que está sendo menos recompensado quando comparado a outros, ele se sente insatisfeito e procura formas alternativas de eliminar a iniquidade. A teoria da equidade é vista como uma teoria de processo, enquanto as teorias de Maslow e Herzberg são teorias de conteúdo.

A Teoria da Expectativa – Victor Vroom (1964) está voltada, especificamente, para o ambiente de trabalho. É considerada uma teoria de processo, e não simplesmente de conteúdo, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Nela, assim como na teoria da equidade, o que está sendo estudado é a relação entre variáveis (resultados, insumos, etc.) mais do que a variável (fator de satisfação, por exemplo) em si mesma.

A Teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos.

Considerando a Teoria de Maslow à nossa questão de salário como fator de motivação, observamos que, indiretamente, o salário contribui para a satisfação de nossas necessidades básicas independentes da organização em que trabalhamos, tais como moradia, alimentação, entre outros. De certa forma o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo, bem como quando lhe é concedido algum tipo de aumento por mérito.

Por meio da Teoria de Herzberg podemos compreender melhor o salário que está intimamente ligado à satisfação das Necessidades Humanas. Herzberg divide os fatores em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação e, quando de acordo com as aspirações dos funcionários, atingir um estado máximo de não satisfação. Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, levam os funcionários a estados de não satisfação ao de satisfação.

Podemos dizer que o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente. A troca de produção por salário não gera satisfação ao empregado, é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho e o servidor busca a garantia de sua sobrevivência. Ao analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre estes elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho.

Dessa forma a organização deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utilizá-lo como instrumento a mais na compatibilização dos objetivos organizacionais e pessoais.

### **3.2 Cargo e Carreira na Administração Pública Federal**

Cargo, segundo definição do art. 3º da Lei nº 8.112/90 é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. São acessíveis a todos os brasileiros e aos estrangeiros (na forma da Lei, inciso I, do art. 37, CF). São criados por lei, têm denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão. É competência do Congresso Nacional com a Sanção do Presidente da República dispor sobre a criação, transformação de cargos, empregos e funções públicas.

O cargo público, em sentido amplo, pode ser definido como a estrutura formal básica do arranjo organizacional ou a unidade fundamental que dá forma e limites à dinâmica do aparelho administrativo. Sob uma perspectiva gerencial, no entanto, o cargo é a composição de todas as atividades que podem ser desempenhadas por uma pessoa (BERGUE, 2007).

Os cargos no serviço público como já foi dito, devem ser criados por lei, juntamente com o número de vagas. Isso exige um detalhamento das suas atribuições, que envolve cinco elementos: a denominação; a descrição das atribuições; os requisitos para investidura; as condições de exercício e a remuneração.

A denominação é a definição do nome, como por exemplo: Analista Administrativo, Administrador, Estatístico, entre outros. As atribuições são descritas de forma que envolva atividades de uma mesma natureza.

Quanto à carreira, segundo Martins (2001), etimologicamente, a palavra carreira passou a ser utilizada para definir a trajetória da vida profissional. Até recentemente o conceito de carreira se circunscreveu a essa analogia, como uma propriedade estrutural das organizações ou das ocupações. O indivíduo adentraria uma dessas carreiras preexistentes, sabendo, de antemão, o que esperar do percurso.

Nessa abordagem tradicional, destacam-se três pontos que limitam o conceito de carreira. O primeiro é a noção de avanço, com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros.

O segundo é a associação da carreira à profissão. Um médico, um militar ou um clérigo teriam carreira, enquanto que um funcionário de escritório ou um operário de indústria não a teria, segundo essa concepção.

O terceiro é a pressuposição de uma estabilidade ocupacional, em que o indivíduo sempre exerceria atividades relacionadas à sua profissão até a aposentadoria.

Para Dutra (1999), “Carreira é um termo de difícil definição. Podemos utilizar carreira para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios – ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como profissão, como, por exemplo, a carreira militar. Em ambos os casos, carreira passa a ideia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém (VAN MAANEN, 1977).” Nessa mesma linha de raciocínio, Hall sugere a seguinte definição: “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (Hall, 1976).

Segundo SOUZA, Maria Zélia de Almeida e Outros (Cargos, Carreira e Remuneração, 2005), carreira é um conceito que está sempre em mutação. Surge associado à remuneração funcional. A relação entre plano de cargos e salários e carreira se desenvolveu pelo conceito de hierarquia de cargos, tão caro à lógica dos sistemas tradicionais de remuneração. Durante décadas, o conceito esteve atrelado à forma como se avaliava e estruturava cargos, tendo em vista a complexidade do trabalho a ser realizado e o tempo necessário ao domínio de diferentes níveis de aprendizado e de amadurecimento necessários ao perfeito desempenho das tarefas. O delineamento de carreiras se pautava, portanto, na estruturação de cargos em categorias correspondentes aos crescentes níveis de complexidade e da exigência de capacitação de trabalho aos quais se atribui uma remuneração adequada. Como se observa, essa concepção de carreira mantém uma estreita relação com o plano de

cargos e salários, no qual o empregado garante seu crescimento pelo exercício de cargos que demandam um nível de complexidade crescente. Esses níveis são identificados como etapas de um processo de maturação profissional e diferenciados por meio de nomenclaturas que explicitam a crescente aquisição de experiência, ou capacitação, como por exemplo: Analista Financeiro Trainee; Analista Financeiro Júnior; Analista Financeiro Pleno; Analista Financeiro Sênior e, no topo da carreira, são escalonados os cargos em níveis gerenciais (Gerente Financeiro, Diretor, Vice-Presidente). Esse tipo de carreira, que ainda muito usual, é denominado carreira por linha hierárquica. É uma concepção na qual, como destaca Pontes (2007), os cargos gerenciais são mais importantes que os cargos técnicos. Essa concepção mostra-se adequada para empresas que possuem uma cultura de trabalho funcional, porém traz algumas limitações para empresas que possuem outras culturas de trabalho. Nas empresas onde a cultura de trabalho é baseada em tempo, como por exemplo, é encontrada a figura do especialista, uma relevância cada vez maior no espaço empresarial, fazendo-se necessária outra concepção de carreira.

Assim, a carreira poderia ser definida como uma sequência de funções e cargos que os indivíduos assumem ao longo de sua vida profissional. A discussão contemporânea sobre o tema vem ampliando a abrangência do enfoque anterior, atribuindo ao profissional a responsabilidade pelo gerenciamento de sua carreira. Ela tem sido visualizada como uma relação estabelecida entre indivíduo e organização, na qual os interesses das partes precisam ser contemplados e trabalhados em conjunto. A carreira passa a ser concebida como uma negociação entre interesses pessoais e organizacionais. O profissional passa a fazer escolhas e a planejar sua própria carreira, desenvolvendo seu próprio projeto de desenvolvimento profissional.

Como destacam Dutra (2002), essa postura mais consciente do projeto profissional minimiza riscos na medida em que a carreira passa a ser delineada de dentro para fora, ou seja, as pessoas avocam a responsabilidade de desenvolver seu próprio projeto, levando em consideração seus pontos fortes, suas preferências, enfim, suas características pessoais.

O conceito de Carreira dado por London e Stumph (1982:4), na década de 80:

*“Carreiras são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A Carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da*

*Organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.”*

Esta definição encerra conceitos importantes. Em primeiro lugar, não trata a carreira como uma sequência linear de experiências e trabalhos, mas como uma série de estágio onde está inserido. Em segundo lugar pensa a carreira como fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a empresa, englobando as perspectivas de ambas. Finalmente, trata a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a Instituição.

## **4 METODOLOGIA**

O método utilizado para o trabalho foi o levantamento em fonte de dados primários e secundários, utilizando o uso de questionário enquanto instrumento de coleta de dados, recorrentemente empregada nas pesquisas que envolvem o levantamento de uma grande quantidade de dados, como também o seu emprego nas pesquisas de cunho qualitativo.

Para a elaboração do questionário, foi utilizada como parâmetro as Escalas de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008), sendo abordada a satisfação com a remuneração, com as promoções, a natureza do trabalho e rotatividade na organização.

As fontes primárias consultadas serão os servidores; as secundárias os dados funcionais disponibilizados no Portal da Transparência do Governo Federal.

### **4.1 Caracterização da organização**

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltadas para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros.

É função do Ministério, dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo às enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorado a vigilância à saúde, dando assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

O MS possui unidades administrativas em todo o território nacional, possuindo um total de 141.052 cargos existentes (Diário Oficial da União, seção I de 25 de julho de 2015), sendo que de cerca de 81.000 (oitenta mil) ocupados e 60.000 vagos.

#### **4.2 Amostra ou participantes do estudo**

O universo da pesquisa diz respeito aos 81.000 (oitenta e um mil) servidores do Ministério da Saúde e seus Núcleos Estaduais incluindo servidores ativos, cedidos e cedidos ao SUS.

A população-alvo da pesquisa são servidores Administradores, cerca de 720 (setecentos e vinte) do Ministério da Saúde e suas unidades administrativas desconcentradas em todo o território nacional.

Foram encaminhados, via endereço eletrônico, 720 questionários aos servidores Administradores do Ministério da Saúde entre Sede e suas unidades administrativas desconcentradas, cuja finalidade foi obter dados para o diagnóstico em relação à Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, sendo que 384 responderam, ou seja, 54%.

#### **4.3 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Foi aplicado questionário específico (Conforme Apêndice) como técnica de pesquisa para obtenção dos dados, com a finalidade de identificar as percepções dos servidores com relação ao trabalho, bem como a satisfação com a instituição, cargo e remuneração.

As questões foram formuladas com base em cinco fatores motivacionais e em cinco fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais foram: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e trabalho em si. Os fatores higiênicos: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais. Foram criadas cinco para fatores higiênicos e cinco para Motivacionais, distribuídas aleatoriamente, totalizando 10 questões fechadas, com quatro alternativas de resposta cada.

Abaixo, seguem os quadros com os fatores abordados no questionário:

<b>QUESTÕES</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
6	Segurança	Envolve questões como estabilidade financeira da empresa, bem como a estabilidade e a instabilidade de emprego.
7	Condições de Trabalho	Referem-se às condições físicas de trabalho, quantidade de trabalho e os meios disponíveis para realização do mesmo.
8	Salário	Compreende o salário, as expectativas de aumentos salariais e todos os benefícios que incrementam o salário.
9	Relações Interpessoais	Dizem respeito à interação das pessoas, no desempenho de suas tarefas, com superiores, subordinados e colegas.
10	Política Administrativa	Refere-se à adequação ou inadequação da organização empresarial e de gestão

Quadro 1 – Fatores Higiênicos da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Fonte: Sá (2009, p. 47 apud HERZBERG, 1959, p. 44 a 49)

<b>Questões</b>	<b>Fatores Motivacionais</b>	<b>Descrição</b>
11	Crescimento	Capacidade de progredir através de suas habilidades em sua profissão, além da possibilidade de adquirir novas habilidades para obter crescimento profissional.
12	Realização	Conclusão com êxito de um trabalho, soluções para problemas referentes às suas atividades laborais e sucesso nos seus resultados.
13	Reconhecimento	Reconhecimento pela realização da tarefa, a fonte pode ser o supervisor, um colega de trabalho, um cliente, o administrador ou o público em geral
14	Responsabilidade	São abrangidos nesta categoria os fatores de responsabilidade e autoridade atribuídos pelo próprio trabalho.
15	Trabalho em Si	O trabalho em si, o posto de trabalho ou tarefas do trabalho.

Quadro 2 – Fatores Motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Fonte: Sá (2009, p. 47 apud HERZBERG, 1959, p. 44 a 49)

É importante salientar que o sigilo e o anonimato dos investigados foram mantidos com a finalidade de respeitar a liberdade de expressão de cada um, assegurada pela Carta Constitucional de 1988.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentadas as informações referentes ao perfil dos Administradores do Ministério da Saúde e as análises sobre os Fatores Motivacionais e Higiênicos com base nos questionário respondidos.

O questionário foi construído de cinco perguntas a respeito do perfil do Administrador/MS, além dos cinco Fatores Motivacionais e cinco Fatores Higiênicos. Priorizou-se pelos seguintes Fatores Motivacionais: crescimento, realização, reconhecimento, responsabilidade e trabalho em si; e, os Fatores Higiênicos: salário, segurança, condições de trabalho, política administrativa e relações interpessoais.

O questionário apresenta apenas perguntas fechadas, contudo reservou ao investigado a liberdade de escolher as suas respostas conforme o seu ponto de vista, sua opinião.

### 5.1 Perfil dos Administradores

Foi feito o levantamento por intermédio do portal: [www.portaldatransparencia.gov.br](http://www.portaldatransparencia.gov.br), chegou-se ao número de 720 servidores administradores da Carreira PST, sendo 389 do gênero feminino e 331 do masculino.

Existe a predominância do gênero feminino, com um percentual de 54%, contra 46% do masculino, conforme tabela 1.

**Tabela 1 – Por Gênero**

Por Gênero	Nº (%)
Masculino	331 (46%)
Feminino	389 (54%)
Total	720(100%)

Fonte: Portal da Transparência/ Novembro de 2015

Em relação à faixa etária, a pesquisa demonstrou que a maior parte dos administradores estão concentradas nas faixas que vão de 26 a 40 anos (56%), outra informação relevante, são dos servidores que se encontram na faixa que vai de 56 a 70 anos (23%) que teoricamente estariam aptos a solicitar a aposentadoria, conforme a tabela 2.

**Tabela 2 – Por Faixa Etária**

<b>Por Faixa Etária</b>	<b>Nº (%)</b>
18 a 25	12 (3%)
26 a 30	77(20%)
31 a 35	88 (23%)
36 a 40	50 (13%)
41 a 45	31 (8%)
46 a 50	23 (6%)
51 a 55	15 (4%)
56 a 60	46 (12%)
61 a 65	31 (8%)
66 a 70	12 (3%)
<b>Total</b>	<b>384 (100%)</b>

Fonte: Pesquisa administradores 2015

Em relação à Pós-Graduação, dos 384 servidores que responderam a pesquisa, 204 disseram possuir títulos de pós-graduação, que correspondem a 53% e 180 não possui, correspondendo 47%, conforme tabela 3. Foi perguntado também aos que possuem, qual seria o grau acadêmico, sendo que 92% possuem especialização, 4% mestrado e 2% doutorado e pós-doutorado tabela 4.

**Tabela 3 – Servidores que possuem Pós-Graduação**

<b>Possui Pós-Graduação</b>	<b>Nº (%)</b>
Sim	204
Não	180
<b>Total</b>	<b>384</b>

Fonte: Pesquisa administradores 2015

**Tabela 4 – Titulação de Pós-Graduação**

<b>Pós-Graduação (Titulação)</b>	<b>Nº (%)</b>
Especialização	353 (92%)
Mestrado	15 (4%)
Doutorado	8 (2%)
Pós-Doutorado	8 (2%)
<b>Total</b>	<b>384</b>

Fonte: Pesquisa administradores 2015

No que tange ao exercício de função, constatou-se na pesquisa que em um total de 1269 cargos de DAS, apenas 41 eram ocupados por administradores, o que corresponde a 3%; Das Funções Comissionadas Técnicas de um total de 986, apenas 44 administradores, o que

corresponde a 4% e das 607 funções gratificadas 10 administradores estavam ocupando, o que corresponde a 2%, conforme demonstrado na tabela 5.

**Tabela 5 – Exercício de Função**

Por Exercício de Função	Nº (%)	Total de Cargos
DAS	41 (3%)	1269
FCT	44 (4%)	986
FG	10 (2%)	607
Total	95	2862

Fonte: Portal da Transparência/ Novembro de 2015

Quanto ao tempo de exercício no cargo de Administrador/MS, podemos observar que grande parte da força de trabalho possui até 5 anos de experiência no cargo (73%), o que se pode notar também é o grande vácuo em relação aos servidores com mais de 21 anos de exercício que estão no topo da carreira e representam (23%), devido especialmente pelo órgão não realizar concursos públicos há muito tempo.

**Tabela 6 – Tempo de Serviço**

Tempo de Serviço no MS	Nº (%)
Até 5 anos	526 (73%)
6 a 10 anos	7 (1%)
11 a 15 anos	7 (1%)
16 a 20 anos	0 (0%)
Mais de 21 anos	180(25%)
Total	720 (100%)

Fonte: Portal da Transparência/ Novembro de 2015

## 5.2 Resultados dos Fatores Higiênicos e Motivacionais

Faz-se necessário mencionar que nas Tabelas 7 e 8 estão representadas sinteticamente o resultado das respostas referentes a cada fator. Em relação as perguntas realizadas por fator, estão descritas no anexo que trata do questionário aplicado aos administradores.

Com vistas a um melhor entendimento, segue abaixo o significado das siglas encontradas nas grades de respostas:

**CT:** Concordo Totalmente

**CP:** Concordo Parcialmente

**DP:** Discordo Parcialmente

**DT:** Discordo Totalmente

No intuito de melhor compreensão dos resultados obtidos na pesquisa, será utilizada uma análise entre fatores a partir da média ponderada das frequências absolutas das respostas obtidas para cada fator, sendo que a média de 3 a 4 para satisfeito, 2 a 3 indiferente, 0 a 2 insatisfeito.

### **5.2.1 Fatores Higiênicos**

Os Fatores Higiênicos são aqueles que não dependem do servidor, visto que são encontrados dentro do ambiente profissional no qual o indivíduo está inserido. São fatores que estão sob o controle do órgão e não dos servidores.

Como pode ser observado (Tabela 7), o fator Relações Interpessoais atingiu o grau de satisfação com a média mais alta entre todos os fatores 3,27. Apresentando um grau de indiferença podemos apontar os fatores de Política Administrativa e Condições de Trabalho com 2,67 e finalmente o fator segurança que obteve uma média de 2,41. Com isso, verifica-se a ausência do sentimento de insatisfação dos investigados em relação a esses fatores no Ministério da Saúde.

Já no quesito Salário, este fator apresentou a média mais baixa – 1,82. O que nos mostra a insatisfação por parte dos administradores que acreditam que a sua remuneração não seria adequada ou justa em relação ao cargo que exercem no Ministério.

Lembramos que os Fatores Higiênicos são também chamados de Fatores de Manutenção, pois nunca estarão completamente satisfeitos por serem fatores voláteis tanto entre os indivíduos quanto entre diferentes ambientes de trabalho e, por esta razão, precisam ser mantidos constantes sempre. Além disso, mesmo que os níveis dos Fatores Higiênicos estejam com um grau de indiferença – 2,57, não serão altos o suficiente para provocar a satisfação no indivíduo. Somente evitarão a insatisfação. Porém, se os Fatores Higiênicos são precários geraram a insatisfação.

A tabela 7 apresenta um panorama geral das pontuações de todos os investigados acerca de todos os Fatores Higiênicos abordados na pesquisa.

**Tabela 7 – Fatores Higiênicos**

<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>	<b>Concordo Totalmente N° (%)</b>	<b>Concordo Parcialmente N° (%)</b>	<b>Discordo Parcialmente N° (%)</b>	<b>Discordo Totalmente N° (%)</b>	<b>Total N° (%)</b>	<b>Nota Média</b>
Segurança	47 (13%)	137 (38%)	99 (27%)	81 (22%)	364 (100%)	2,41
Condições de Trabalho	73 (20%)	148 (41%)	93 (25%)	51 (14%)	365 (100%)	2,67
Salário	13 (4%)	83 (23%)	93 (25%)	176 (48%)	365 (100%)	1,82
Relações Interpessoais	170 (47%)	138 (38%)	41 (11%)	16 (4%)	365 (100%)	3,27
Política Administrativa	83 (23%)	136 (38%)	72 (20%)	65 (18%)	356 (100%)	2,67
Somatório das Médias						12,83
Média Fatores Higiênicos						<b>2,57</b>

Fonte: Pesquisa administradores 2015

### 5.2.2 Fatores Motivacionais

Como já abordado nos capítulos anteriores, os Fatores Motivacionais, irão se referir ao conteúdo do cargo e a natureza da atividade executada pelo servidor, ou seja, são fatores que dependem das características da própria atividade e que estão sob o controle da própria pessoa.

Ao verificarmos os resultados da Tabela 8, depreende-se que a menor média atingida pelos investigados se refere ao fator Crescimento, com média 1,85, isso é muito explicado pela falta de uma carreira bem definida e que aponte desafios ao longo do tempo.

Quesitos como a Responsabilidade, que conforme a teoria de Herzberg pode ser definido como um sentimento presente no trabalho que executa, independente de interferências externas. A Realização é definida como o sentimento ou a percepção acerca do seu próprio trabalho e se este corresponde as suas expectativas como colaborador e o fator Trabalho em Si, estão classificados acima da média, faltando pouco para alcançar o grau de satisfação motivacional. O grande destaque que é visto pelos investigados como grande fator motivacional é o Reconhecimento dado pela Chefia ao subordinado, alcançando uma média de 3,09.

**Tabela 8 – Fatores Motivacionais**

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>Concordo Totalmente N° (%)</b>	<b>Concordo Parcialmente N° (%)</b>	<b>Discordo Parcialmente N° (%)</b>	<b>Discordo Totalmente N° (%)</b>	<b>Total N° (%)</b>	<b>Nota Média</b>
Crescimento	19 (5%)	73 (20%)	103 (29%)	163 (46%)	358 (100%)	1,85
Realização	87 (25%)	93 (27%)	70 (20%)	100 (28%)	350 (100%)	2,48
Reconhecimento	131 (38%)	136 (40%)	47 (14%)	27 (8%)	341 (100%)	3,09
Responsabilidade	118 (32%)	127 (35%)	71 (19%)	51 (14%)	367 (100%)	2,85
Trabalho em Si	119 (32%)	130 (36%)	59 (16%)	59 (16%)	367 (100%)	2,84
Somatório das Médias						13,11
Média Fatores Higiênicos						<b>2,62</b>

Fonte: Pesquisa administradores 2015

Ao analisar os resultados dos Fatores Motivacionais, podemos dizer que em média estão acima do esperado – 2,62. O fator que está destoando dos resultado é relativo ao crescimento profissional que está intimamente ligado a evolução da carreira e possibilidade de promoções ao longo do tempo, estando em consonância ao atual plano de carreira vigente.

## **6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO**

Por todo o exposto, a partir de um interesse coletivo dos Administradores do Ministério da Saúde, após uma abrangente pesquisa nacional, cujo objetivo era conhecer mais a respeito das pessoas que compõem a carreira e os fatores que as motivam e provocam insatisfação no ambiente de trabalho, foi possível identificar que a maioria dos servidores é do sexo feminino, são predominantemente jovens entre 25 a 35 anos, com menos de cinco anos de experiência no cargo, sendo que mais da metade possui Pós-Graduação.

Dentre os Fatores Motivacionais, selecionados para este trabalho, o fator Reconhecimento foi considerado o mais satisfatório para a maior parte dos investigados, demonstrando que a organização, bem como os seus componentes, valorizam o trabalho do administrador. Por sua vez, o fator Crescimento foi o que apresentou uma grande ausência de satisfação por parte dos Administradores. Isso nos mostra que boa parte destes, sente-se menos motivado em relação à Carreira e a possibilidade de promoções ao longo da vida laboral nesta organização.

Quanto aos Fatores Higiênicos, o fator que refletiu a maior não-insatisfação foram as relações interpessoais. Os Administradores apontaram que o clima organizacional é excelente, incluem-se a relação com chefes, pares e subordinados, sendo o Setor Saúde desafiador, estando em total alinhamento com o Reconhecimento, já apontado como grande fator motivacional. Já o Fator Higiênico Salário, no entanto, foi o que demonstrou a maior insatisfação entre os investigados. Observou-se que a maioria dos Administradores não concorda com a política de remuneratória adotada pela carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, por esta razão, sentem-se totalmente desprestigiados em relação a este fator. É importante lembrar que Herzberg na sua teoria não considera o fator Salário em si como o causador de insatisfação, mas que o sentimento de injustiça sentido pelo indivíduo tem a capacidade de desmotivá-lo para o trabalho.

Os resultados obtidos com a pesquisa reafirmam a ideia de que a motivação é intrínseca ao ser humano. Porém, estar em um ambiente de trabalho amistoso e positivamente favorável a motivá-lo faz de um servidor um indivíduo satisfeito tanto com a sua vida pessoal quanto com a sua vida profissional, pois se sentirá principalmente realizado e responsável por todo o seu crescimento na organização e na sua vida privada.

Dessa forma, recomenda-se a construção de uma proposta futura adequada voltada aos aspectos remuneratórios e de carreira, visando a não- insatisfação e aumentando o nível de motivação dos Administradores do Ministério da Saúde.

## 7 REFERÊNCIA

BARNET, V. Sample Survey, **Principles and Methods**, London: Arnold, 1991.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**, Ed. educs, 3ª, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Estruturas de Cargos na Administração Pública Municipal**, Ed. educs, 2ª, Rio Grande do Sul, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**.

BRASIL. Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. **Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.**

BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965. **Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências.**

BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. **Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi;**

CLOVIS, Bueno de Azevedo; Loureiro, Maria Rita. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v 54, n. 1 p. 47-61, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras, uma proposta para repensar a Gestão de Pessoas**, Ed. Atlas, 1996.

FREITAS. **O método de Pesquisa Survey**, *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO*, São Paulo. v.35. n. 3. p. 105-112, julho/setembro 2000

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**, 3. Ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**, Ed. Atlas, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi e outros. **As Pessoas na Organização**, Ed. Gente, 10ª, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**, 12ª, Edição, Editora LTr, 2007.

RAMOS, Marcelo de Matos. **Fundamentos para uma política de carreiras no contexto da reforma gerencial**. *Revista do Serviço Público – RSP*, Brasília, v 49, n 3, p.29-57, 2003.

SÁ, Kátia de. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho**: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg. 2009. 92 p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**, 22ª, Editora Cortez, São Paulo.

SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**, 1ª Edição 2002. Editora Thomson.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida e Outros. **Cargos, Carreira e Remuneração**, FGV

**8 ANEXO**



Discordo Parcialmente

**9. O clima de trabalho no meu setor de trabalho é bom?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**10. Sou informado pelo meu superior sobre as normas e regulamentos do meu trabalho?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**FATORES MOTIVACIONAIS**

**11. Minha carreira proporciona perspectivas de crescimento profissional?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**12. Quero permanecer como Administrador no Ministério da Saúde?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**13. Meu superior imediato reconhece os resultados alcançados pelo meu trabalho?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**14. As minhas atividades estão de acordo com as atribuições preconizadas nas atribuições do meu cargo?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

**15. Estou com funções e lotação devidamente posicionados de acordo com minhas experiências e formação acadêmica?**

Concordo Totalmente  Concordo Parcialmente  Discordo Totalmente

Discordo Parcialmente

OBSERVAÇÃO: