



**Ministério da Educação – MEC**  
**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES**  
**Diretoria de Educação a Distância – DED**  
**Universidade Aberta do Brasil – UAB**  
**Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP**

**ÉLIA FRANCISCA DOS SANTOS**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO  
NA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE EM ATENDIMENTO: O  
CASO DO CENTRO DE SAÚDE Nº 02 DE BRAZLÂNDIA-DF**

Brasília – DF

2015

ÉLIA FRANCISCA DOS SANTOS

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO  
NA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE EM ATENDIMENTO: O  
CASO DO CENTRO DE SAÚDE Nº 02 DE BRAZLÂNDIA-DF**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração Pública do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP – da Universidade Aberta do Brasil – UAB.

Orientadora: Prof. MSc. Rosângela Vieira Monteiro

Brasília – DF

2015

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO  
NA PERCEPÇÃO DE QUALIDADE EM ATENDIMENTO: O  
CASO DO CENTRO DE SAÚDE Nº 02 DE BRAZLÂNDIA-DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão da disciplina Projeto de Pesquisa em Administração  
Pública da Universidade de Brasília da aluna

**ÉLIA FRANCISCA DOS SANTOS**

---

Prof. MSc. Átila Rabelo Tavares da Câmara  
Professor Examinador

---

Prof. MSc. Hugo Rodrigues  
Professor Examinador

---

Prof<sup>a</sup>. MSc. Rosângela Vieira Monteiro  
Professora- Orientadora

Brasília, 20 de fevereiro de 2015.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, senhor de todas as coisas e maior guia, pela saúde, pela inteligência e pelas oportunidades proporcionadas.

Aos meus pais, em especial à minha mãe (in memoriam), que sempre me apoiaram ao longo de minha vida.

A todos os colegas, companheiros, que muitas vezes agiram como tutores, sanando dúvidas, trocando informações e conhecimentos.

Aos tutores (professores), que se mostraram dispostos em nos ajudar, tirando nossas dúvidas, ouvindo reclamações, problemas e tentando saná-los dentro de suas possibilidades.

À professora Rosângela Vieira Monteiro, pelo incentivo, pelas orientações e pela paciência na elaboração deste trabalho.

À minha irmã Evaneide, pelo apoio, pelas dicas, pelo tempo dedicado e pela disposição em me auxiliar na construção do trabalho.

Ao meu esposo, pela paciência, por tentar me ajudar mesmo não sabendo como. Pelo companheirismo, pelo incentivo nas horas em que eu queria desistir devido às dificuldades encontradas durante estes quatro longos anos de curso.

Agradeço à Diretora do Centro de Saúde nº 02, Márcia Massari, pela disponibilidade em me receber e em aceitar colaborar com minha pesquisa. A todos os colegas de lá, médicos, enfermeiros, técnicas de enfermagem, técnicos administrativos e Agentes Comunitários de Saúde também pela colaboração e pelas palavras de incentivo.

Enfim, agradeço a todos que me ajudaram, mesmo que indiretamente, colegas, companheiros, professores, tutores, irmãs, colegas de trabalho, que contribuíram para meu crescimento e têm uma parcela de responsabilidade nesta grande conquista.

Muito obrigada!

Élia Francisca dos Santos

## RESUMO

Impossibilitada de recorrer à rede privada de atenção à saúde, a maioria da população brasileira depende do Sistema Único de Saúde – SUS para o tratamento de suas enfermidades. Não obstante, o grupo social que recorre ao SUS, predominantemente constituído de cidadãos de baixa renda, frequentemente vê frustradas suas expectativas de receber dos servidores do Estado um atendimento qualificado e condizente com a natureza e gravidade de suas necessidades, razão que tem justificado as já corriqueiras investidas da mídia. Diante da recorrente desqualificação do atendimento no SUS por seus beneficiários, optou-se por investigar o potencial de influência da motivação dos agentes públicos sobre a percepção de qualidade dos usuários das unidades públicas de saúde. Para tanto, optou-se por adotar uma abordagem híbrida que permitisse uma análise simultaneamente qualitativa e quantitativa sobre os dados coletados, bem como do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Como *locus* do estudo, foi escolhido o Centro de Saúde nº 2 de Brazlândia, tendo em vista a familiaridade da autora com aquele ambiente profissional. À luz do arcabouço teórico de Maslow, Herzberg e McGregor, foram analisados os aspectos tangíveis e intangíveis presentes nas impressões registradas, possibilitando a constatação de que os usuários estão satisfeitos com o atendimento ali recebido, bem como a comprovação da influência que fatores tidos como determinantes para a motivação do servidor exercem sobre a percepção de qualidade manifesta pelos usuários.

**Palavras-Chaves: motivação. Qualidade. Atendimento. Serviço público.**

## ABSTRACT

Unable to make private network of health care, most of the population depends on the Unified Health System - SUS for the treatment of their diseases. Nevertheless, the social group that uses the SUS, predominantly composed of low-income people, often see their expectations dashed to receive from state officials and a qualified service consistent with the nature and severity of their needs, so that has justified the already ordinary invested the media. Given the applicant's disqualification from SUS services for its beneficiaries, it was decided to investigate the potential to influence the motivation of public officials on the perception of quality of users of public health facilities. Therefore, it was decided to adopt a hybrid approach that would allow both a qualitative and quantitative analysis of the data collected, as well as the case study as a research strategy. How to study the locus, the Health Center was chosen nº 2 of Brazlândia, with a view to familiarity with the author that professional environment. In the light of Maslow theoretical framework, Herzberg and McGregor, tangible and intangible aspects present in impressions recorded were analyzed, enabling the realization that users are satisfied with the service received there, and evidence of the influence that factors taken as determinants for server motivation have on the perception of quality in by users.

**Key Words: motivation. Quality. Treatment. Public service.**

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Segurança e Conforto das instalações.....	50
GRÁFICO 2: Relacionamento com os pares (colegas de trabalho).....	51
GRÁFICO 3: Remuneração + Benefícios .....	51
GRÁFICO 4: Estabilidade no Emprego .....	52
GRÁFICO 5: Relacionamento com Superiores .....	53
GRÁFICO 6: Oportunidade de desenvolvimento profissional.....	53
GRÁFICO 7: Reconhecimento e valorização do servidor .....	54
GRÁFICO 8: Desafios .....	55
GRÁFICO 9: <i>Status</i> proporcionado pelo trabalho .....	55
GRÁFICO 10: Gestão democrática e participativa .....	56
GRÁFICO 11: Realização profissional no trabalho.....	57
GRÁFICO 12: Práticas e Diretrizes organizacionais .....	57
GRÁFICO 13: Qualidade do serviço público na ótica dos servidores .....	59

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Perfil dos servidores do CS nº 2 de Brazlândia .....	49
Tabela 2: Perfil demográfico dos usuários .....	61
Tabela 3: Qualidade dos serviços oferecidos no CS nº 2 .....	62

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Categorias de Análise .....	43
---------------------------------------	----



## LISTA DE SIGLAS

ACS	Agentes Comunitários de Saúde
AIDS	Acquired Immunodeficiency Syndrome
CD	Crescimento e Desenvolvimento
CS	Centro de Saúde
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DF	Distrito Federal
DST	Doença Sexualmente Transmissível
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento de Autoavaliação da Administração Pública
IPPS	Instrumento de Padrão de Pesquisa de Satisfação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDAD	Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios
PDCA	<i>Plan, Do, Ckeck, Act</i>
QPAP	Qualidade e Participação na Administração Pública
RH	Recursos Humanos
SES	Secretaria de Estado de Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde
TCQ	<i>Total Control Quality</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
1.1	Formulação do problema.....	12
1.2	Objetivo geral.....	13
1.3	Objetivos específicos .....	13
1.4	Justificativa .....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Gestão de pessoas no setor público.....	16
2.2	Motivação no setor público.....	19
2.3	Teorias motivacionais .....	23
2.3.1	A teoria da hierarquia das necessidades.....	24
2.3.2	Teoria X e Y.....	25
2.3.3	Teoria dos dois fatores .....	26
2.4	Qualidade em serviços .....	27
2.4.1	Qualidade na Administração Pública brasileira .....	28
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	35
3.2	Caracterização do objeto o fenômeno de estudo.....	37
3.3	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	39
3.3.1	Estratégias para coleta de dados: refinamento sucessivo de busca.....	39
3.3.2	Instrumentos ou técnicas para coleta de dados .....	41
3.4	População e amostra (ou participantes).....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	48
4.1	Categorização dos servidores públicos .....	48
4.1.1	Fatores motivacionais dos servidores públicos .....	49
4.1.2	Percepção dos servidores quanto à qualidade de serviços públicos.....	58
4.1.3	Categorização dos usuários .....	60
4.1.4	Percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços públicos.....	61
4.1.5	Práticas e ações gerenciais de incentivo à motivação dos servidores públicos.....	64
4.1.6	Ações pela busca da qualidade em serviços.....	65
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	REFERÊNCIAS .....	70
	APÊNDICES .....	77

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	78
APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA .....	80
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1 .....	81
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2 .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

A crença comum entre os cidadãos de que os órgãos públicos prestam serviços de baixa qualidade e de que não atendem as necessidades da sociedade (SANTOS et al., 2010), faz com que o Serviço Público seja frequentemente adjetivado de ineficiente, corrupto e desarticulado, predicados que invariavelmente alcançam a cada um dos órgãos e seus servidores, tidos como acomodados, despreparados, desonestos, negligentes e desmotivados (SANTOS et al., 2010) e, portanto, culpados pelo desperdício, pela corrupção e pelo descontrole na máquina pública (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Na visão desses autores, dentre os motivos dessa suposta acomodação, estaria o instituto da estabilidade. Assegurada ao servidor público pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), a estabilidade protege, da exoneração discricionária, os legítimos ocupantes de cargos públicos de provimento efetivo que já tenham cumprido o estágio probatório de 3 (três) anos (BRASIL, 1998), salvo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar, no qual lhe seja assegurada ampla defesa (BRASIL, 1988; BRASIL, 1990).

Segundo Morici e Barbosa (2013), a estabilidade produz no servidor a sensação de impunidade frente ao baixo desempenho insatisfatório e um comportamento antagônico à diligência que dele se espera, condição que remete à desmotivação, tida por Carneiro e Andrade (2013) como um dos maiores desafios hoje enfrentado no Setor Público, dado o potencial prejuízo que traz para a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Para além da estabilidade, há outros fatores que, de acordo com Alves e Guedes (2014), igualmente contribuem para a baixa qualidade dos serviços públicos, quais sejam: contingenciamento orçamentário, baixo investimento em capacitação, desmotivação de servidores, inadequação das instalações, obsolescência dos equipamentos, escassez e má alocação de recursos humanos, regulamentação excessiva e despreocupação com a eficiência. Ou seja, observa-se no Serviço Público maior ênfase no processo que nos resultados, ou maior foco nos meios que nos fins.

Observe-se que, se de um lado a desmotivação emerge como causa, de outro revela-se consequência, não apenas da estabilidade, mas da descontinuidade de uma política de valorização de servidores, da insatisfação com a remuneração e a organização das respectivas carreiras e da falta de reconhecimento dos esforços que empreendem em prol do bem comum (SILVA, 2013; SILVA; ICHIKAWA, 2009; VIEIRA *et al.*, 2011).

Após esta apresentação resumida do que será estudado na pesquisa, pretende-se focar nos seguintes tópicos que serão organizados neste trabalho da seguinte forma: ainda nesta primeira parte serão expostos o problema, objetivos e justificativas da pesquisa; na segunda parte será desenvolvido o referencial teórico, contendo abordagens relacionadas à Gestão de Pessoas, Motivação no serviço público, incluindo um estudo sobre as teorias motivacionais de Maslow, McGregor e Herzberg, e terminando com o estudo sobre a Qualidade no serviço público. Na terceira parte haverá exposição dos métodos utilizados na pesquisa, seguindo-se para a apresentação e análise de resultados, e por fim para as considerações finais com as principais conclusões da pesquisa.

### **1.1 Formulação do problema**

Segundo Garcia e Giacomossi (2014), o desafio de motivar os servidores públicos para o trabalho é de notável complexidade no Setor Público, considerado o limitado poder discricionário do gestor na concessão de incentivos e bonificações a servidores de elevado desempenho, assim como de punições aos que apresentam baixo desempenho, ações que, via de regra, sujeitam-se aos ditames constitucionais e à disponibilidade orçamentária.

Tal circunstância é evidenciada nos mais diversos segmentos da atuação estatal, dentre os quais o da Saúde, contexto no qual se insere o *locus* do presente estudo. Igualmente afetada pelos problemas já destacados, sofre a Saúde os efeitos da desmotivação dos servidores que naquela atuam e do amadorismo na gestão dos recursos orçamentários que lhe foram assegurados (FADEL; REGIS-FILHO, 2009).

Nesse sentido, acredita Brunelli (2008) que, quanto mais satisfeitos e motivados estiverem os servidores, tanto mais comprometidos estarão com os objetivos e metas organizacionais e com o contínuo aperfeiçoamento de rotinas, procedimentos e protocolos, assim contribuindo para o incremento no grau de eficiência, eficácia e efetividade das iniciativas empreendidas, muito embora reconheça que a implantação de programas de incentivo no Setor Público esteja restrita por questões legais e orçamentárias.

Defende Carneiro e Andrade (2013) que a implantação de políticas de gestão de pessoas orientada à valorização dos colaboradores guarda estreita relação com a melhoria na qualidade de serviços prestados, desde que essas façam sentido para os empregados e para a sociedade (PWC, 2011, p. 9).

Vale acrescentar que, de acordo com os resultados dos estudos de Lorenzetti *et al* (2014), os serviços de saúde no Brasil ocupam o primeiro lugar no rol de insatisfações da população brasileira. Não obstante a recorrente exposição na mídia e os crescentes índices de

insatisfação veiculados, permanecem os usuários de serviços de saúde reféns do baixo desempenho desse segmento da ação pública (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

Diante do exposto, entende-se oportuno investigar, na perspectiva dos usuários dos serviços de saúde providos no âmbito da Secretaria de Saúde do Distrito Federal, se a motivação dos servidores do setor exerce influência na percepção que têm de um serviço público de qualidade, razão pela qual dispõe-se o presente estudo a responder ao seguinte questionamento:

*De que forma a motivação do servidor para o trabalho influencia na qualidade dos serviços prestados ao cidadão?*

## **1.2 Objetivo geral**

No sentido de oferecer resposta à questão de pesquisa apresentada, objetiva o presente estudo descrever a influência da motivação dos servidores para o trabalho na qualidade dos serviços públicos entregues à sociedade.

## **1.3 Objetivos específicos**

- Caracterizar os fatores que motivam o indivíduo para o trabalho à luz das teorias motivacionais de Abraham Maslow, de McGregor e de Frederick Herzberg;
- Identificar os fatores que motivam os agentes públicos que atuam no Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia - DF;
- Analisar os reflexos da motivação dos servidores do Centro de Saúde nº 02 na percepção de qualidade dos serviços ali prestados;
- Descrever o ideal de qualidade em atendimento a partir da percepção manifestada pelos usuários da unidade de saúde em comento;

## **1.4 Justificativa**

Conforme anteriormente exposto, consta que, dentre as críticas recorrentemente manifestas pela população brasileira, destaca-se Saúde Pública (LORENZETTI *et al.*, 2014), razão pela qual ocupa este segmento o centro das atenções da mídia, que mantém sob seus holofotes a ineficiência e inoperância a que vêm sendo submetidos os cidadãos brasileiros (GARCIA; GIACOMOSSI, 2014).

Desse modo, seja pelos resultados apresentados, seja pela incapacidade do Estado em gerir os frequentes conflitos presentes nas relações de trabalho com as diversas categorias profissionais que atuam no segmento da Saúde, que para além de reivindicações salariais, colocam em pauta complexas questões relacionadas às condições de trabalho e à valorização

do servidor, dentre outras (ROCHA *et al*, 2014), ou ainda pela consequente e comprovada desmotivação de seus servidores (FADEL; REGIS FILHO, 2009), entende-se que o segmento da Saúde se mostre propício à investigação da influência de fatores motivacionais na qualidade dos serviços públicos prestados em contextos burocrático-institucionais.

Assim, tendo por base a correlação entre motivação e desempenho defendida por Brunelli (2008), acredita-se oportuno o confronto entre a percepção dos usuários do Setor da Saúde e os argumentos apresentados pelo autora, não apenas para confirmá-los, mas para compreender, com maior clareza, os fatores que mais contribuem para a motivação naquele contexto e, ainda, para identificar, dentre os principais aspectos que potencialmente contribuam para o alcance de um ideal de qualidade coletivamente construído, aqueles que maior encontrem eco nas expectativas da comunidade beneficiada.

Entende-se que, em uma primeira instância, tais resultados possibilitariam a reorientação da conduta dos gestores da unidade de saúde estudada no sentido da adoção de práticas de Gestão de Pessoas que, comprovadamente, influenciem positivamente o comportamento de seus subordinados e da melhoria da performance das diversas equipes no atendimento à comunidade assistida.

Tais propósitos deixam evidente a relevância do estudo, posto que seguem ao encontro das recomendações de Maia e Lima Pinto (2007), no sentido de que o gestor de pessoas desenvolva políticas e práticas de gestão que sirvam de alicerce à motivação e ao comprometimento e, assim, potencializem a satisfação pessoal e o desempenho profissional dos trabalhos, com reflexos nos resultados produzidos.

Acrescente-se que, por ocasião de pesquisa bibliográfica preliminarmente desenvolvida, constatou-se a carência de pesquisas sobre motivação no setor público com a abordagem proposta no âmbito do presente estudo e tendo a área de saúde e o Distrito Federal como cenários.

Não obstante, cumpre destacar um maior número de estudos ambientados em organizações da área educacional (escolas, universidade e bibliotecas), tanto no Setor Público, como no Privado. Da mesma forma, constatou-se um quantitativo expressivo de pesquisas orientado ao estudo da qualidade de vida no trabalho, se comparado à quantidade de trabalhos direcionados ao estudo da qualidade dos serviços públicos ou à motivação do servidor público.

Diante do exposto, entende-se que a relevância deste estudo decorre do conhecimento que agrega sobre os temas assim correlacionados e aplicados à realidade do Serviço Público,

contexto que remete às peculiaridades presentes em ambientes tipicamente burocráticos, possibilitando a intervenção naquela realidade, a critério dos gestores.

Espera-se, ainda, que esta pesquisa sirva de estímulo para outras iniciativas endereçadas ao estudo da motivação e da qualidade no Serviço Público e de referência para a implementação de medidas ancoradas no princípio constitucional de eficiência.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor entendimento dos objetivos delineados na presente pesquisa serão utilizados como argumentos teóricos os contextos sobre Gestão de Pessoas no setor público, sobre motivação e teorias motivacionais, assim como sobre a qualidade no serviço público, fazendo-se uma correlação entre os assuntos que estão estritamente interligados, visto que as organizações dependem das pessoas para seu pleno funcionamento, e estas precisam estar motivadas para apresentar um bom desempenho e prestar serviços de qualidade.

### **2.1 Gestão de pessoas no setor público**

No contexto atual em que as transformações são constantes, sendo a globalização e as inovações tecnológicas os impulsionadores destas mudanças, acaba por exigir das organizações uma adequação aos desafios advindos de tais fenômenos. Nesse sentido, Mildeberger (2011) alerta para a importância não só dos equipamentos mais sofisticados para as organizações, mas também das pessoas que nelas trabalham e comprometidas com os objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2010), a partir das referidas mudanças globais surgiu uma intensa busca pela qualidade e produtividade e onde fez emergir uma constatação por parte da maioria das organizações: considerar as pessoas que nelas trabalham como o diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas. Isso porque as organizações representam o conjunto de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos.

No entendimento de Cardoso (2012), a partir da implementação do modelo gerencialista na Administração Pública brasileira, surgiu um novo reconhecimento dos estudiosos sobre a importância das pessoas nas organizações, onde elas deixaram de ser vistas apenas como recursos, para serem consideradas fornecedoras de conhecimento e precisando ser geridos. O referido autor acrescenta que houve uma mudança inclusive nas nomenclaturas: deixa-se de lado a Administração de Recursos Humanos e passa-se a usar a terminologia Gestão de Pessoas.

Chiavenato (2010) conceitua Gestão de Pessoas como um conjunto de atividades realizadas por especialistas e gestores com vistas a proporcionar competências e competitividade à organização, assim como: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Oliveira e Medeiros (2011) defendem que tais atividades desenvolvidas pela Gestão de Pessoas não podem se restringir apenas a uma unidade da estrutura, mas podem ser realizadas por todos que administram a organização.

Ribas e Sallim (2013) entendem que as políticas (guias de ação e diretrizes) e práticas (procedimentos, métodos ou subsistemas) de gestão de pessoas utilizadas numa organização são necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou com os recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Os autores também consideram importantes os aspectos intangíveis na busca por satisfações mútuas e com vistas a atingir objetivos comuns, como exemplos: sucesso profissional, saúde física, relacionamentos, o lazer, as questões financeiras, e realização profissional, entre outros.

Dessa forma, a Gestão de Pessoas faz parte dos objetivos das organizações, com foco nas pessoas, vistas como seres humanos, pelos seus talentos, competência, desempenho e motivação (MENDONÇA *et al.*, 2012).

Chiavenato (2010) também considera as pessoas como aspecto fundamental para as organizações. Segundo ele as pessoas precisam ser vistas como parceiros da organização, como talentos fornecedores de competências e como o capital humano que agrega inteligências aos negócios da organização.

Com isso, o mesmo autor elenca os seguintes objetivos da Gestão de Pessoas para as organizações: ajudar no alcance de objetivos e realização da missão organizacional; proporcionar competitividade; treinar pessoas, prepará-las continuamente e mantê-las motivadas; recompensar as pessoas pelos seus resultados; aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho; etc.

As principais diretrizes ou subsistemas utilizados na Gestão de Pessoas para o alcance de tais objetivos são: recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, saúde ocupacional e monitoramento de pessoas (RIBAS; SALLIM, 2013)

Chiavenato (2010), por sua vez, divide tais subsistemas em processos básicos interligados e, portanto, mutuamente influentes, quais sejam: (i) captação de pessoas: recrutamento e seleção; (ii) aplicação de pessoas: modelagem do trabalho, avaliação de desempenho; (iii) valorização de pessoas: remuneração, benefícios e incentivos; (iv) desenvolvimento de pessoas: treinamento, capacitação, gestão do conhecimento; (v) manutenção de pessoas: higiene, segurança, qualidade de vida, relacionamento; e (vi) monitoramento de pessoas: banco de dados, sistemas de informações gerenciais.

É importante destacar que todos estes processos sofrem de influências ambientais internas e externas que podem afetar a eficácia dos mesmos. Dentre os exemplos dessas influências alguns são condizentes com o setor público, assim como: as leis e regulamentos, condições econômicas, condições sociais e culturas, missão organizacional, visão, objetivos, cultura organizacional, estilos de gestão (CHIAVENATO, 2010).

A Gestão de Pessoas no setor público possui algumas peculiaridades que a diferem do setor privado, de modo que Bergue (2007 *apud* OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011) a conceitua como a ação ligada à adição, à manutenção, e ao desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, conforme os princípios legais, levando em conta as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Vilas Boas *et al.* (2012) expõem algumas práticas de gestão de pessoas mais utilizadas no setor público que também evidenciam as diferenças com o setor privado, assim como: o recrutamento e a seleção de pessoal geralmente são feitos através de concurso público; os métodos tradicionais de avaliação focam nos conhecimentos técnicos, nos referentes ao serviço público (leis e regimentos internos) e na titulação acadêmica; foca-se na gestão de desempenho; e a remuneração é baseada no cargo.

Os vários problemas enfrentados pelas entidades públicas, sob os pontos de vistas estrutural e conjuntural, como incapacidade financeira, falta de efetividade organizacional, (muitas vezes devido à interferência política), descontinuidade de gestão, poder institucional ainda vinculado ao clientelismo, entre outros, também são fatores lembrados por Vieira *et al.* (2011) que demonstram as peculiaridades do setor público.

Tal situação pode ser vista como um contraste ao princípio constitucional da eficiência, que exige resultados satisfatórios para o serviço público e, conseqüentemente, para a sociedade que é a maior dependente daquele serviço para o atendimento de suas necessidades (VIEIRA *et al.*, 2011).

O princípio da eficiência se refere também à busca por objetivos organizacionais (da Administração Pública), ao melhor uso de recursos públicos, com intuito de diminuir perdas, em prol do interesse coletivo e ao mesmo tempo inclui agilidade, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos (GUALDA, 2013).

A referida autora ainda ressalta a importância do gestor público em todo este processo, agindo como gerenciador de mudanças, com conhecimentos e capacidade organizacional, como um líder e ao mesmo tempo identificando os anseios e aspirações de servidores, tentando gerenciar tais sentimentos da melhor maneira possível, com intuito de alcançar o maior grau de eficiência.

Para Chiavenato (2010), a organização precisa canalizar esforços nas pessoas para quem trabalha, com intuito de atingir objetivos individuais e para que ambas saiam ganhando. O mesmo autor também entende que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como são tratadas. Assim, elas tanto podem ser fonte de sucesso como podem ser fonte de problemas, principalmente quando envolver fatores motivacionais. Por isso, para o alcance de objetivos da Gestão de Pessoas é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para o alcance da eficácia organizacional.

## **2.2 Motivação no setor público**

A motivação tem sido um tema bastante discutido nas organizações, e apesar de sua complexidade, subjetividade e por envolver comportamento humano, Bomfim *et al.* (2010) e Quevedo *et al.* (2011) acreditam ser necessário que os gestores entendam do assunto para que saibam provocar a motivação em seus colaboradores. Considera-se ainda que a motivação é um elemento de sucesso para organizações, para o desenvolvimento humano, como fator influenciador para pessoas cumprirem suas atividades laborais, refletindo assim na produtividade (SOUZA, 2012; PELLIZARO; MELLO, 2011).

Segundo Figueiredo (2014) o tema é de difícil definição, devido sua utilização em vários sentidos e em vários contextos, além de abranger as diferentes necessidades das pessoas, dos seus valores sociais e de suas capacidades para atingir objetivos.

Assim, na concepção de Daychoum (2005) a motivação está relacionada ao comprometimento das pessoas com determinadas atividades, de modo que consigam satisfazer as suas necessidades.

Já Dell'agnelo e Silva (2010) entendem que o tema constitui fator essencial para entender o comportamento humano nas organizações, isso porque tal comportamento é “gerado por algo que o motiva”. A motivação equivale ainda à vontade das pessoas agirem em busca de objetivos e em conformidade com os da organização (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011)

Andrade e Amboni (2011), também entendem que a motivação coloca em evidência comportamentos e atitudes em relação aos objetivos pretendidos. Mas acrescentam que ela não prevê comportamentos e não se pode confundi-la com desempenho, pois está relacionada às forças internas e externas das pessoas, que influenciam as suas formas de agirem.

O tema é visto por Gondim e Silva (2014) como um dos mais importantes processos que explicam a conduta das pessoas em seu ambiente de trabalho, por isso manter

colaboradores e equipes motivados constitui uma das principais buscas dos gestores nas organizações.

Por outro lado, Tachizawa *et al.* (2004) acreditam que o processo de motivar pessoas é uma tarefa bem complexa para os gestores, pois considerando a estrutura da empresa, os benefícios que ela pode oferecer e os anseios de cada colaborador (PELLIZARO; MELLO, 2013), não há como mensurar qual a forma mais certa para se obter e manter a motivação nas pessoas e conseqüentemente o comprometimento para o trabalho.

Braga Junior (2013) explica que o comportamento das pessoas e suas cognições tornam complexas esta mensuração, requerendo esforços dos gestores em identificar os fatores que impedem a motivação das pessoas no ambiente de trabalho e ao mesmo tempo criando mecanismos que agreguem valor aos funcionários.

Ver-se, então, a importância do líder neste processo, tendo visão, conhecimentos, habilidades e capacidade de motivar pessoas, e ao mesmo tempo reconhecendo a importância de conciliar os objetivos pessoais de funcionários com os objetivos da organização (TACHIZAWA *et al.*, 2004).

Já Brunelli (2008) considera que a falta de motivação pode resultar em perdas de padrões de qualidade e produtividade (a nível organizacional), assim como pode trazer conseqüências ruins para os trabalhadores, relacionadas à saúde, absenteísmo, fraco desempenho, falta de comprometimento, entre outros.

A referida autora ainda exalta a importância da motivação nas organizações como um processo que transforma o ambiente de trabalho, interferindo positivamente no comprometimento e no desenvolvimento das pessoas e, com isso, favorecendo a busca por objetivos.

Assim, nota-se a extrema relevância da motivação para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, mesmo com as restrições presentes nas primeiras (LEAL, 2012). Esta restrição pode ser notada no conceito de motivação no setor público exposta por Carvalho (2011), quando diz que o tema refere-se à predisposição do indivíduo em responder a motivos ligados somente às instituições públicas.

Barata (2013) complementa definindo motivação no setor público como algo dinâmico, podendo mudar de sentido conforme as necessidades e o tempo de atuação dos servidores públicos na Administração Pública. Como exemplos, o salário e a segurança, que geralmente são as maiores preocupações de servidores com pouco tempo na organização, já os que têm maior tempo estão mais preocupados com o desafio que o trabalho pode proporcionar.

Mas, independentemente disso, Braga Junior (2013) entende que a motivação precisa ser vista como fator fundamental para o setor público, por estar estritamente ligado à busca pela eficiência em serviços e à premissa do Estado em buscar a satisfação das necessidades dos cidadãos/usuários na prestação de serviços públicos.

Por outro lado, devido a alguns problemas encontrados no setor público, motivar ou manter servidores motivados não constitui tarefa simples. No estudo de Carvalho (2014), que tem por base uma síntese de um relatório atual que trata do contexto mais recente sobre motivação no setor público, são expostos alguns destes problemas. Segundo tal pesquisa, na Administração Pública há poucos incentivos para que os servidores busquem melhorias, levando-os a uma acomodação natural.

O autor ainda atrela tal deficiência à orientação burocrática ainda adotada na Administração Pública, considerada como um entrave à iniciativa, à motivação e ao desenvolvimento do capital humano. Acrescenta que as cobranças por resultados no setor público tendem a aumentar, incluindo as demandas da população, por isso existe a necessidade de desenvolver uma gestão mais eficiente e eficaz, para se adequar às referidas demandas.

Segundo Villanova (2010), a motivação dos servidores públicos tem fatores próprios, que podem ser causadores de insatisfação ou satisfação, também chamados de desagregadores e agregadores, respectivamente. Os primeiros envolvem: salário, falta de estímulo na carreira e dificuldade em oferecer benefícios por mérito, às vezes devido a entraves legais. Já os agregadores podem ir além do cumprimento da realização de tarefas diárias, como exemplo a atuação conjunta da chefia, considerada pelo autor como primordial, pela possibilidade de criar novos itens capazes de anular fatores desagregadores.

Assim, apesar do setor público ser visto como ineficiente, burocratizado e que não cumpre a sua missão de servir os cidadãos, Carvalho (2013) lembra da importância dos funcionários públicos estarem motivados em seu ambiente de trabalho, pois a motivação constitui um fator que influencia o desempenho das pessoas nas organizações, o relacionamento com seus superiores, o atendimento aos cidadãos, a qualidade no trabalho e a produtividade.

Pegorara *et al.* (2012) também entendem que a motivação de funcionários numa organização é fator influenciador no desenvolvimento de produtos e serviços, assim como a falta dela pode desencadear no fracasso de empresas, devido a maneira de como estão sendo tratados seus recursos humanos.

Como consequência, a falta de motivação no ambiente de trabalho pode acarretar em vários problemas que afetam tanto o comportamento das pessoas como a organização, como exemplos: diminuição na produção, aumento da tensão, desequilíbrio emocional e social, desinteresse na execução de tarefas diárias e no aperfeiçoamento de suas funções, resistência a mudanças, entre outros (PEGORARA *et al.*, 2012).

Por outro lado, Brunelli (2008) destaca alguns fatores relevantes para as organizações, sejam públicas ou privadas, que podem manter seus colaboradores motivados, assim como: valorização de pessoas; oferecimento de incentivos; enriquecimento de funções; delegação de autoridade; fazer avaliações com vistas ao desenvolvimento de pessoas; entre outras.

Segundo estudos de Vieira *et al.* (2011), mesmo com as características e peculiaridades presentes no setor público, que torna complexo considerar a motivação em seu contexto, pode ser possível motivar servidores públicos a partir da inovação do gestor de pessoas na esfera pública, ao buscar novas formas de estimular o trabalho em equipe, melhorando o desempenho no trabalho, se valendo de algumas teorias motivacionais, e ao mesmo tempo conciliando necessidades das pessoas com o ambiente de trabalho.

Dessa forma, segundo os referidos autores, o indivíduo passa a reconhecer o valor do trabalho público na medida em que são satisfeitas as suas expectativas, seus sentimentos de autoestima e as suas necessidades de autodesenvolvimento.

Para Carvalho (2011), a correlação entre valores profissionais e objetivos da organização pode ser visto como um fator motivacional ou de “significância pessoal”, onde um indivíduo pode se sentir motivado quando percebe a contribuição de suas atividades laborais para o resultado final e sucesso da organização.

Nesse sentido, a busca pela motivação no setor público alia-se à eficiência e eficácia nos serviços prestados aos cidadãos, e para alcançar tais objetivos, a motivação e a satisfação de agentes públicos precisam ser levadas em consideração. Além do que para se atingir metas organizacionais e para a melhora nas rotinas de trabalho, há necessidade de pessoas comprometidas e motivadas (SOUZA, 2012).

Diante disso, além de ser um aspecto de suma importância para organização, a motivação também é um processo que desafia as ações do gestor no ambiente de trabalho, pois segundo Santos *et al.* (2013), ela pode ser responsável pelas melhoras nas atividades laborais e na obtenção dos resultados almejados pela organização.

Mas, é preciso se atentar que as necessidades das pessoas que trabalham numa organização podem não ser os mesmos objetivos pretendidos pela organização, pois para que haja motivação para o trabalho é necessário o envolvimento de dois elementos: indivíduo e

organizações; onde há uma espécie de dependência entre os dois, e quando o assunto é gestão motivacional, precisa-se levar em conta práticas organizacionais conciliadas às expectativas dos participantes de tais práticas (BERGAMINI, 1998).

A mencionada autora também entende que tais expectativas geralmente são movidas por fatores particulares e podem estar ligados às necessidades básicas (como de sobrevivência) ou secundárias (de satisfação e auto-realização) do ser humano.

Dessa forma, como a motivação faz parte de cada indivíduo (SANTOS, 2013), há várias teorias sobre a motivação de pessoas no trabalho que podem servir de orientação para os gestores de organizações, sejam elas públicas ou privadas. Tais teorias procuram explicar como as pessoas podem colaborar em seu trabalho de modo efetivo, atendendo tanto as suas necessidades como aos objetivos da organização (GONDIM; SILVA, 2014).

### **2.3 Teorias motivacionais**

Os estudos sobre teorias motivacionais surgiram no final dos anos 50, impulsionados pelo grande crescimento econômico e pela “necessidade de desenvolver mecanismos para melhorar a eficiência operacional das organizações empresariais, com investimento de capital humano a fim de obterem melhores resultados” (SOUZA, 2012, p.17).

Para Camargo (2010), as teorias motivacionais servem de modelo para fundamentar programas relacionados ao aumento da motivação, da produtividade e da satisfação de trabalhadores. Alves Filho (2012) considera que tais teorias se completam, ou seja, um autor se baseia em outras teorias anteriormente estudadas para entender o comportamento do indivíduo para o trabalho.

Segundo Gondim e Silva (2014), as definições usadas para explicar as teorias motivacionais tiveram como base quatro ênfases: a ativação (estado inicial da pessoa), o foco (direção), a intensidade (variação do estado da ação, depende da necessidade ou do alvo a ser alcançado) e a persistência (manutenção da ativação).

A partir disso, as diversas teorias que procuram explicar o comportamento humano e em vários ambientes foram divididas em dois grupos: as Teorias de conteúdo e as de processo (SOUZA, 2012). Nas primeiras, segundo Gondim e Silva (2014), a motivação humana está atrelada às necessidades (carências), onde o comportamento é direcionado para a satisfação. Já as últimas envolvem tomada de decisão, em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

Segundo Gondim e Silva (2014), as décadas de 1940 a 1960 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento de teorias motivacionais, dessa forma, serão expostas no



próximo tópico três destas teorias que foram elaboradas nesta época e são muito conhecidas nos campos de conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho.

### **2.3.1 A teoria da hierarquia das necessidades**

Esta teoria foi desenvolvida por Abraham Maslow e diz respeito à identificação das necessidades pessoais como aspecto causador da motivação (SANTOS *et al.*, 2013).

Segundo Gondim e Silva (2014), a teoria das necessidades faz parte das teorias de conteúdo e está relacionada à falta ou carência de algo a ser suprido, onde inclui o interesse em descobrir os aspectos individuais biológicos e psicológicos que provocariam os desejos nas pessoas.

De acordo com a teoria, os motivos são diferentes conforme a prioridade, sendo que as necessidades consideradas básicas, como fome e sede, são as primeiras a serem atendidas, para posteriormente serem atendidas as necessidades secundárias, como a de auto realização (CAMARGO, 2010).

Segundo Camargo (2010), essas necessidades são classificadas em cinco categorias, de acordo com a hierarquia das necessidades descritas por Maslow. São elas: (i) fisiológicas: relacionadas à sobrevivência humana (sede, fome, cansaço, frio, etc); (ii) de segurança: vontade do indivíduo de sentir-se protegido do perigo, das ameaças, tanto no âmbito individual quanto no familiar (estabilidade, remuneração, fuga do perigo); (iii) sociais: interação com outros indivíduos, procurando fazer parte de algum grupo; (iv) de estima: pelo aspecto externo está relacionado ao respeito, autoconfiança, prestígio, necessidade de status; sob o aspecto interno se refere a sentimentos de confiança, competência, capacidade de realização; e (v) de auto-realização: aprimoramento pessoal, desenvolvimento de competências.

Ainda segundo o entendimento de Camargo (2009), as três primeiras necessidades são consideradas de nível baixo, e as restantes de nível alto. A autora ainda explica que o motivo para tal diferenciação por níveis se deve ao fato de que as primeiras necessidades são satisfeitas através de salários e da estabilidade no emprego, ou seja, no trabalho.

De acordo com Santos *et al.* (2013), essas necessidades seguem uma pirâmide hierárquica, precisando ser alcançadas por etapas até alcançar o topo de tal pirâmide. Ou seja, de acordo com Gondim e Silva (2014), nesta teoria supõe-se que tal hierarquia deixa subentendido que o homem tem uma tendência ao autodesenvolvimento e ao crescimento pessoal, sendo que, para que isso ocorra livremente é necessário que as necessidades

inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores precisam apresentar como motivadoras do comportamento humano.

Por outro lado, há críticas quanto aos aspectos não pesquisados neste modelo, como a rigidez das necessidades, pois pode ocorrer a hipótese de indivíduos buscarem primeiro as necessidades de nível alto, mesmo não satisfazendo os inferiores. Camargo (2009) traz como exemplo as situações bélicas, em que as pessoas, movidas por ideais ou para salvar vidas, são capazes de correr risco de morte para alcançar seus objetivos.

### 2.3.2 Teoria X e Y

Nesta teoria há uma comparação dos estilos de administração (SANTOS *et al.*, 2013), em que McGregor, mentor de tal teoria, realizou proposições do ser humano no seu ambiente de trabalho sob o ponto de vista dos gestores, ou seja, a teoria X (vista de forma negativa) e a teoria Y (vista de forma positiva).

De acordo com Gondim e Silva (2014), o estudo de McGregor baseou-se na prática administrativa adotada pelos estadunidenses, onde os administradores tinham concepções negativas do homem em seu trabalho.

Conforme Camargo (2009), na Teoria X, os gestores, advindos de uma administração rígida e autocrática, supõem que os trabalhadores preferem ser dirigidos, não assumem responsabilidades, almejam segurança, e a motivação é movida pelo dinheiro e pela ameaça de punição.

Ao concordar com tais suposições os gestores têm a convicção de que o modo mais certo de tratar pessoas, consideradas irresponsáveis e imaturas, é através do controle externo, com uma intensa supervisão de funcionários. O que pode refletir negativamente nas atividades laborais dos funcionários, no seu desempenho e na motivação (SANTOS *et al.*, 2013).

Por outro lado, na teoria Y, os gestores supõem que seus funcionários são responsáveis natos, podem estimular o autodesenvolvimento e a criatividade se tiverem uma motivação adequada, não reagem às necessidades da organização, têm motivação e comportamento adequados e capacidades para procurar e assumir responsabilidades.

Santos *et al.* (2013) sinalizam que tais suposições podem ser propícias a um ambiente de harmonia entre as necessidades das pessoas e os objetivos das organizações, fatores positivos que podem melhorar o desempenho no trabalho.

A partir desta teoria, supõe-se que o modo de gerir do administrador está relacionado a uma atitude democrática, dando mais liberdade aos funcionários a assumirem o autocontrole e

elevando a flexibilidade no trabalho, o que pode levar à satisfação dos funcionários quanto às necessidades expostas na teoria de Maslow. (CAMARGO, 2009).

Na concepção de Gondim e Silva (2014), nesta teoria o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto, onde o homem está disposto a se autodirigir, a aprender a aceitar responsabilidades e também a colocar em prática seu potencial criativo. Os autores ainda concluem que a partir desta teoria houve um reconhecimento de que “o desempenho do homem o trabalho é um problema mais de natureza gerencial do que de motivação” (GONDIM; SILVA, 2014, p.179).

### **2.3.3 Teoria dos dois fatores**

Esta teoria foi criada por Frederick Herzberg tendo como base o comportamento humano orientado por meio de dois fatores interligados (CAMARGO, 2009), que explicam o comportamento profissional do homem e possibilitam a distinção entre satisfação e insatisfação em ambientes organizacionais (SANTOS *et al.*, 2013).

Tratam-se dos fatores higiênicos ou extrínsecos e dos fatores motivacionais ou intrínsecos. O primeiro tipo refere-se a fatores sobre os quais os empregados não têm controle ou a condições definidas pelas organizações, como por exemplo: salários e benefícios; tipo de chefia; práticas e diretrizes organizacionais. Já o segundo encontra-se relacionado ao desempenho laboral, o que inclui recompensas e reconhecimento de comportamentos que são controláveis pelos indivíduos (CAMARGO, 2009).

Nos fatores higiênicos há uma alternância entre a condição de insatisfação e de não satisfação, já nos motivacionais os fatores internos oscilam da condição de satisfação e não satisfação (GONDIM e SILVA, 2014).

Camargo (2009) explica que, de acordo com esta teoria, mesmo que os fatores higiênicos forem bastante relevantes não há aumento da satisfação, assim como não a mantém. Como exemplos os fatores relacionados ao salário, às condições ambientais de trabalho, ao estilo de supervisão e relacionamento com os colegas.

Estes fatores não seriam suficientes para satisfazer ou motivar pessoas, no entanto, é preciso que os gestores estejam atentos a tais fatores para evitar a insatisfação no trabalho, sendo que a ausência deles pode ser prejudicial ao desempenho dos colaboradores (GONDIM; SILVA, 2014). Os referidos autores acrescentam que o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades podem ser fatores capazes de satisfazer e motivar as pessoas no trabalho.

Por outro lado, quando os fatores são ruins poderá haver insatisfação. E diferentemente dos fatores extrínsecos, os intrínsecos quando considerados ótimos, levam à satisfação, mas podem bloqueá-la, se forem ruins (CAMARGO, 2009).

Uma proposta de Herzberg para o enriquecimento de tarefas é lembrada por Camargo (2009) como uma forma de alcançar a satisfação no cargo. Segundo a autora, isso pode ser realizado através do aumento do grau de dificuldade do trabalho ou pela diversificação de atribuições, sendo que para ter sucesso em tal implementação é preciso levar em conta as particularidades das organizações e das pessoas que fazem parte da mesma.

Apesar de algumas críticas, é possível afirmar que tal mecanismo pode ser fator estimulador de funcionários em seu ambiente de trabalho, o que pode manter a motivação e a satisfação deles e ao mesmo tempo pode aumentar a qualidade de produtos ou serviços prestados (CAMARGO, 2009).

## **2.4 Qualidade em serviços**

Sabe-se que o conceito de qualidade é subjetivo, ou seja, depende de como cada pessoa a percebe, por isso ela pode ser definida de várias formas, e um dos conceitos mais significativos referencia o tema como a busca pela satisfação do cliente e pela excelência para todas as atividades do processo (MIRANDA, 2013).

Daou (2011) também defende que a complexidade em definir o termo qualidade se explica por ter que referenciar todas as suas dimensões e sob o ponto de vista de quem a define. Por isso, acrescenta que a qualidade pode significar: o cumprimento de padrões mínimos de um atendimento adequado alcance de altos padrões de excelência, técnicas de atendimento e aspectos não técnicos da prestação do serviço (inclui trato ao cliente, política, infraestrutura, acesso e administração).

Já a qualidade vista como valor pode estar associado a um estilo de gestão, à visão sistêmica, à melhoria contínua, visando mudanças sucessivas e a partir da utilização de novas técnicas, que envolve produção e diminuição de desperdícios (FADEL; REGIS FILHO, 2010).

Como maneira de gestão, a qualidade está relacionada à melhora no desempenho de uma organização, que depende da cultura de colaboradores, de sua participação, comprometimento, treinamento e com atendimento voltado às necessidades dos clientes (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

Assim, a gestão da qualidade pode ser conceituada como atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização em relação à qualidade. Então, gerir pela qualidade tanto

pode influenciar o desempenho organizacional como o operacional, tornando-se assim uma importante ferramenta estratégica que contribui para a sobrevivência e evolução de uma organização (CARVALHO, 2011).

Mas, nem sempre a qualidade foi vista sob esta abordagem. Inicialmente a preocupação com qualidade era mais voltada para setor de produção (indústria), onde o principal cuidado era centrado na correção de defeitos de produtos na sua fase de acabamento final (SILVA, 2012).

Por outro lado, o referido autor acrescenta que houve uma evolução no conceito de qualidade, o que fez surgir uma nova cultura de trabalho, ou seja, a busca pela excelência deixou ser restrita só a área de produção, passando a envolver responsabilidade de todos os setores da organização.

Esta mudança de perspectiva foi ocasionada pelo aumento da demanda por uma diferenciada oferta de serviços, assim a qualidade passou a ser vista como um fator essencial, “diferenciador e inerente ao processo de atendimento a toda e qualquer expectativa de clientes, usuários e cidadãos” (CARVALHO; TONET, 1994, p. 138).

Sobre esta inserção e importância dos conhecimentos de qualidade nas organizações, Erdmann (2012) lembra que o Japão foi grande precursor de tal processo, com a introdução do *Total Control Quality* (TCQ), ou Gestão de controle da qualidade total, que são sistemas que permitem chegar à qualidade total, baseados na busca pelo "erro zero" e a na satisfação da necessidade de todos os envolvidos da empresa.

Estes sistemas com técnicas gerenciais japonesas passaram a fazer parte do contexto brasileiro a partir da década de 1960, quando as empresas passaram a se preocupar com a questão da qualidade em seus processos (CARVALHO; TONET, 1994).

No contexto do setor público a qualidade entra em pauta a partir da instituição de reformas administrativas, cuja uma das finalidades foi buscar a modernização da Administração Pública e a satisfação das necessidades dos clientes/cidadãos. Atualmente, as instituições públicas exercem a obrigação de oferecer bens e serviços públicos de qualidade à sociedade (ERDMANN, 2012), e a adequação de tal qualidade às necessidades dos usuários tem sido considerada como um dos pontos críticos para o bom funcionamento de qualquer órgão público (SCHIKMANN, 2010).

#### **2.4.1 Qualidade na Administração Pública brasileira**

Na Administração Pública brasileira a preocupação com a qualidade passou a ter maior impacto a partir da década de 1990 com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade

e Produtividade (PBQP), seguindo os padrões da iniciativa privada, mas com o objetivo de servir ao cidadão (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

No ano de 1995 foi introduzido no Brasil o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, no qual se focou em “refazer” o Estado, que na época se encontrava em uma grande crise, e ao mesmo tempo buscou-se modernizar a Administração Pública. Com esta reforma, ainda se inspirando na administração privada, surge também o paradigma do cliente na Administração Pública, pautando-se pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (BRASIL, 2009).

Neste contexto e com intuito de promover a implementação de programas de qualidade e produtividade na Administração Pública, o PBQP passou a ser chamado de Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública- QPAP ou só Qualidade e Participação na Administração Pública.

O objetivo desta reformulação visou “introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros, e na participação dos servidores na definição dos processos de trabalho” (BRASIL, 2013, p. 07). Assim, com base em tal objetivo, houve também uma mudança de abordagem quanto a busca pela qualidade total, ou seja, deixou de focar nos métodos do TQM (Gestão da qualidade Total de abordagem americana) passando a promover a qualidade no sistema de gestão institucional (BRASIL, 2013).

Posteriormente, ainda segundo o mesmo documento, o QPAP foi reestruturado com intuito de “ampliar sua abrangência de atuação, fortalecer mobilização governamentais e refinar método”, surgindo então o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Tal programa conduzido pela Secretaria de Administração Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG, foi instituído através do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e representou o resultado da fusão do QPAP com o PBQP.

A adesão das organizações públicas ao Programa é livre, mas sendo mais voltada para as que prestam serviços diretos aos cidadãos. Assim as que se conscientizam e entram neste Programa passam pelas seguintes fases: fazem um auto-avaliação de processos, através de um instrumento próprio (o IAGP – Instrumento de auto avaliação da Administração Pública); entram num processo de avaliação, onde são avaliados quesitos como atendimento ao cidadão e satisfação da sociedade; e a partir destas fases anteriores verificam onde podem mudar, estabelecendo assim um plano de melhorias de gestão para os próximos períodos. Ressalta-se

que as avaliações são feitas ano a ano, visando sempre uma melhoria contínua dos processos (BRASIL, 2013).

O GesPública, ao longo de seu funcionamento, tem desenvolvido diversas técnicas de gestão adaptadas ao contexto dos órgãos públicos, que são disponibilizadas à sua rede de participantes, como exemplos a Carta de Serviços aos Cidadãos e o Instrumento Padrão de pesquisa de satisfação - IPPS (BRASIL, 2014).

Tais instrumentos são baseados em pesquisas de opinião que verificam a satisfação dos usuários de serviços públicos, buscando identificar lacunas e deficiências na prestação dos serviços aos cidadãos. Além disso, possibilitam a criação de “canal de participação na avaliação dos serviços públicos ofertados pelas instituições governamentais” e permitem que estas possam aferir a qualidade de serviços através dos instrumentos de pesquisa citados (BRASIL, 2011).

Desta forma, conforme informações do mencionado documento, nota-se que o objetivo desta iniciativa de inovação na gestão pública está voltado para servir ao cidadão, melhorando o atendimento que se fundamenta na percepção do cliente, adequando o serviço prestado às necessidades dos usuários e visando a diminuição de custos.

A satisfação do usuário constitui um fator primordial para a prestação de serviços de qualidade, e sua percepção quanto ao serviço utilizado deve ser considerada. Com isso, é possível verificar ainda que a mensuração da qualidade de serviços no setor público inclui uma relação entre expectativas e serviços prestados, ou seja, verificando a satisfação daquilo que o cliente esperava com aquilo que é percebido (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

No entendimento de Fadel e Regis-Filho (2009), no serviço público a qualidade pode ser percebida a partir de critérios objetivos e subjetivos, por isso consideram importante conhecer as percepções dos que estão diretamente ligados aos serviços: os usuários e os profissionais. Enfatizam que a partir do conhecimento de tais percepções o gestor poderá desenvolver estratégias e ações de melhorias. Já os profissionais poderão estar mais preparados para atender expectativas, se conhecerem a percepção dos usuários quanto aos serviços prestados (FADEL; REGIS-FILHO, 2009).

Carrijo e Alvarenga (2011) salientam que é preciso compreender tanto a percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados como o próprio serviço. Justificam que mesmo que o serviço seja “tecnicamente perfeito e muito bem prestado”, e o servidor não o veja desta forma, a qualidade percebida pelo usuário também pode não ser satisfatória.

Por outro lado, mensurar qualidade em serviços não constitui uma tarefa fácil, no setor público a complexidade aumenta devido as suas peculiaridades e por envolver vários atores com suas mais variadas necessidades (CARVALHO, 2014).

Sobre a definição de qualidade em serviços, Erdmann (2012) considera como algo complexo, diferentemente da qualidade em produtos, visto que os serviços possuem elementos que dificultam sua aplicação, são considerados intangíveis e são fortemente dependentes das pessoas.

Já Fadel e Regis-Filho (2009) entendem que a percepção da qualidade em serviços, por parte dos clientes usuários, pode ser realizada a partir de seus componentes tangíveis e intangíveis, os primeiros estão relacionados à aparência física do local de trabalho, já os segundos estão estritamente ligados à relação entre usuário e profissional, à forma como este trata aquele durante o atendimento (FADEL; REGIS-FILHO, 2009).

Com isso, conforme Las Casas (1999, *apud* Fadel e Regis Filho, 2009), a qualidade em serviços pode ser vista através das seguintes dimensões: confiabilidade (fornecer serviços conforme o prometido, de forma segura e precisa); segurança (envolve conhecimento e cortesia dos funcionários); aspectos tangíveis (elementos físicos como instalações, equipamentos, aparência dos funcionários); e empatia (cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes, receptividade, presteza).

Estas dimensões também podem ser notadas na qualidade em serviços de saúde sob a percepção dos seus profissionais, sob os aspectos: preocupação com resultados clínicos, atendendo conforme o desejado, de forma segura, competente e eficaz; preocupação com a excelência no serviço prestado; interação com o cliente com vistas a melhorar seu bem estar; e preocupação em envolver todos os profissionais, tentando expor a qualidade como um processo cultural, devendo este ser sempre revisto, detectando falhas nas rotinas e nos procedimentos (MIRANDA, 2013).

Segundo Savassi (2012), devido ao aumento das exigências dos clientes usuários por mais acesso aos serviços públicos, a busca pela qualidade tem se intensificado em vários setores, incluindo o mercado da saúde. Este autor acrescenta que as exigências dos clientes em busca da satisfação de suas necessidades pode justificar o porquê da qualidade em serviços ser conceituada conforme o julgamento das pessoas que prestam e utilizam tais serviços com vistas a efetuar melhorias e abrir canais de comunicação.

Nesse sentido, considerando que a busca pela qualidade na Administração tem como aspecto primordial a identificação das necessidades dos clientes usuários com intuito realizar uma prestação de serviços de forma satisfatória, torna-se importante destacar que a



organização nesta prestação também precisa ser evidenciada, e isso pode ser representado através dos princípios da qualidade seguidos na Administração Pública, como os elencados por Ferghieri (2011) e Erdmann (2012): (i) planejamento para a qualidade; (ii) foco na satisfação do cidadão; (iii) gestão participativa; (iv) desenvolvimento de recursos humanos; (v) constância de propósitos dos dirigentes; (vi) aperfeiçoamento contínuo; (vii) gestão por processos; (viii) disseminação de informações; (ix) garantia da qualidade; (x) desempenho com zero defeitos.

Por outro lado Erdmann (2012) acrescenta alguns elementos que podem influenciar na qualidade de serviços, como: cordialidade; confiança; credibilidade; competência; relacionamento entre clientes internos e externos, capacidade de entender e de satisfazer necessidades do cliente; comunicação; humor; e entendimento completo do conceito e da responsabilidade.

Como destes elementos podem surgir falhas, torna-se necessário descobrir a existência delas e agir para evitá-las, eliminando-as, melhorando e/ou incrementando serviços, e isso pode ser feita através de uma ferramenta que realiza pesquisa através das falhas na prestação de serviços: a SERVQUAL. Por meio dos métodos utilizados nesta ferramenta pode ser possível avaliar o desempenho dos serviços prestados, fazendo-se uma medição das dimensões da qualidade em serviços a partir de elementos, como: segurança, confiabilidade, responsabilidade, empatia e aspectos tangíveis; e assim, tornando-se possível a avaliação do desempenho da organização (ERDMANN, 2012).

Normando (2009, p. 27) entende que esta medição fundamenta-se em:

avaliar a diferença entre a expectativa e desempenho de serviços prestados, sob a percepção dos clientes usuários, também conhecido como *gap*: medida da qualidade do serviço em relação a uma característica específica.

A referida autora também informa que tal ferramenta foi desenvolvida inicialmente para serviços prestados pelo setor privado, não sendo ainda adaptado e testado na Administração Pública, com isso pode haver falhas na aplicação de tal instrumento no setor público devido às suas peculiaridades, principalmente quanto aos aspectos tangíveis. Por outro lado, pode ser possível aplicá-lo para verificar as expectativas dos clientes usuários quanto aos serviços públicos oferecidos.

Fadel e Regis Filho (2009) observam que a partir do entendimento da percepção do cliente em comparação com a percepção gerencial quanto à qualidade de serviços prestados, pode ser possível verificar a existência das lacunas da qualidade, ou seja, o resultado da diferença daquilo que o gestor pensa que o cidadão quer e o que este realmente deseja.

Completam que, por meio de semelhante avaliação, as organizações podem conhecer com detalhes o seu desempenho e ordenar os serviços conforme as necessidades dos clientes.

Santos *et al.* (2013) também ressalta a importância da qualidade nas organizações e alerta para necessidade de verificar o seu nível nos serviços prestados, mas considera este um hábito que não é seguido pelas organizações, mesmo havendo mecanismos para que esta verificação seja realizada, ou há as que utilizam tais mecanismos, mas não sabem avaliar resultados.

O ciclo PDCA, cuja proposta constitui em analisar processos com vistas as suas melhorias e de forma contínua, pode ser outro instrumento utilizado para verificar a qualidade em serviços, por conter ferramentas para gerenciamento e controle de qualidade e com capacidade de resolver boa parte dos problemas organizacionais (ERDMANN, 2012).

O mesmo autor ainda informa que para alcançar objetivos, o referido método segue as seguintes etapas: planejar (*plan*) onde são definidas estratégias para alcançar resultados; executar (*do*) ou colocar o planejamento em prática; analisar (*check*) dados gerados pelo processo; e agir (*act*) onde são efetivadas mudanças verificadas nas etapas anteriores. Lembrando que todo ciclo é marcado pela retroalimentação e intercomunicação.

Os métodos deste ciclo PDCA são bem conhecidos no setor privado, mas as organizações públicas também têm seu ciclo. O utilizado pela gestão pública apresenta algumas diferenças, pelo fato de atender necessidades dos cidadãos e em função de limitações legais (VIANNA; LINO, 2011).

Nesse sentido a essência das etapas são as mesmas, porém com algumas peculiaridades, assim como: na etapa do planejamento os processos são planejados e estratégias são traçadas conforme a necessidades e expectativas da sociedade; na etapa de execução envolve pessoas e processos; na próxima etapa podem ser realizados avaliações do desempenho da organização quanto à qualidade do serviço, quanto ao uso de recursos, quanto à gestão de pessoas e quanto ao relacionamento com a sociedade; na próxima e última etapa envolve informações e conhecimento com vistas a corrigir e melhorar práticas de gestão (BRASIL, 2009).

Diante deste contexto, nota-se que a adoção da qualidade na Administração Pública, com foco no atendimento das necessidades dos cidadãos, é considerada por Ferghieri (2011) como uma das suas principais propostas voltadas para o melhor uso de recursos públicos, mediante as melhores práticas de gestão. Portanto, é importante considerar que o fator humano assume papel primordial neste processo, devendo ser reconhecido, valorizado e

motivado para uma melhor relação com o usuário e, conseqüentemente, melhor prestação de serviços públicos e com qualidade (MIRANDA, 2013).

Verifica-se a importância que os clientes internos (servidores públicos) e externos (usuários de serviços públicos) têm para a Administração Pública, oferecendo tratamento adequado tanto para um como o outro (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

O papel dos gestores neste processo também se torna considerável devido à necessidade destes tomarem a iniciativa de identificar falhas na prestação de serviços e no atendimento ao público, avaliar os anseios dos usuários e procurando demonstrar comprometimento em prestar serviços de qualidade (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

Dessa forma, com intuito de verificar a qualidade dos serviços oferecidos no CS nº 02, sob a percepção de seus usuários e servidores públicos, além de buscar resultados nos objetivos propostos, é exposto no próximo capítulo o método utilizado para desenvolver a presente pesquisa.

## 3 MÉTODO DE PESQUISA

A fim de possibilitar a descoberta de um caminho seguro (FONSECA, 2009) que conduza à compreensão da realidade teórica e prática em estudo e, portanto, ao alcance dos objetivos propostos (PRODANOV; FREITAS, 2013), foi adotado um conjunto de técnicas e procedimentos metodológicos que seguem descritos ao longo das próximas seções.

### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

De acordo com Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória no tocante aos fins. A primeira tem por objetivo descrever com exatidão características de fatos ou fenômenos, e para coleta de dados geralmente são utilizadas técnicas padronizadas, como o questionário (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Já Cervo *et al.* (2006) acrescenta que na pesquisa descritiva busca-se conhecer “as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política e demais aspectos do comportamento humano, tanto de um só indivíduo como de grupos e comunidades”; nisso está incluída a maioria das pesquisas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais.

Zanela (2009) informa que este tipo de pesquisa também é bastante utilizado na Administração Pública como forma de verificar os problemas existentes num contexto e com vistas a obter resultados mais significativos sobre sua realidade.

Por isso, conforme Fonseca (2009, p. 22), ela pode ser aplicada com intuito de atingir alguns objetivos, que são os seguintes: (i) para familiarizar-se com um fenômeno ou descobrir nova percepção do mesmo; (ii) para saber atitudes, pontos de vista e preferência das pessoas; (iii) para conhecer a motivação das pessoas para determinadas ações; (iv) para fazer um estudo de caso sobre um determinado indivíduo, comunidade ou empresa. Pode-se acrescentar a este rol as pesquisas “que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 53).

Já a exploratória pode ser considerada como a fase preliminar de pesquisa com a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto investigado (delimitação do tema), para fixação de objetivos e formulação de hipóteses (PRODANOV; FREITAS, 2013). Segundo Cervo *et al.* (2006, p. 12), este tipo de pesquisa busca “descobrir as relações existente entre seus elementos” e é recomendado quando “há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado.”

Então, a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória devido à necessidade de um estudo mais amplo sobre o problema de pesquisa; e a classificação como

descritiva também se justifica com intuito de descrever o fenômeno de pesquisa, além das características, atitudes, preferências e motivações da população/amostra e participantes da pesquisa.

Quanto aos objetivos tem características exploratória e descritiva, com enfoque quantitativo e qualitativo, e utilizou como estratégia o estudo de caso, com intuito de verificar a influência da motivação dos servidores públicos no trabalho e o grau de interferência desta motivação na qualidade dos serviços prestados no Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia/DF.

Quanto aos meios para o levantamento de dados, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica por servir como primeiro passo para se saber quais trabalhos já foram realizados sobre o assunto, qual a situação atual de um problema e quais são as opiniões predominantes (MARCONI; LAKATOS, 2012). No tocante aos meios, pode a presente pesquisa ser classificada como bibliográfica.

Considerando tal entendimento, nesta pesquisa foi feito um “apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados relevantes relacionados ao tema”, incluindo as correlações com o problema e objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 12). A busca por informações sobre o tema de pesquisa foi realizada conforme leituras em artigos científicos, publicações avulsas, jornais, revistas, teses, dissertações, monografias, internet e livros.

Na classificação quanto à abordagem ou tratamento dos dados, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Segundo Cervo *et al.* (2006), estes diferentes métodos precisam estar adequados ao tipo de pesquisa que se pretende desenvolver.

Sendo assim, na abordagem qualitativa o ambiente é utilizado como fonte direta de coleta de dados, com contato direto entre pesquisador e objeto de estudo, evidenciando uma relação inseparável entre o objetivo e o sujeito, que não pode ser traduzido em números, e por isso não há emprego de dados estatísticos como centro de análise de um problema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Já o quantitativo considera possível traduzir opiniões e informações em números, além de classificá-las e analisá-las. E diferentemente da abordagem anterior, tal método utiliza instrumentos estatísticos tanto na coleta como no tratamento de dados, ou seja, há uma preocupação com medição objetiva e quantificação dos resultados da investigação. Então, pode ser utilizada para medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos (ZANELLA, 2009).

Segundo Prodanov e Freitas (2013), tais abordagens são consideradas descritivas e podem subsidiar análises que envolvem interação entre variáveis; apresentam contribuições

em processos de mudanças; interpretam particularidades de comportamentos ou atitudes de indivíduos, entre outros.

Dessa forma, nesta pesquisa foram consideradas as duas abordagens, pois foram utilizados como coleta de dados entrevistas e questionários. Na primeira, buscou-se descrever o problema de pesquisa, houve participação da pesquisadora, que através da comunicação teve contato direto com os sujeitos da pesquisa. No segundo, buscou-se quantificar a complexidade do problema de pesquisa, incluindo o atendimento dos objetivos de estudo, contou com a participação da pesquisadora no processo, tendo ou não contato direto com os sujeitos da pesquisa, utilizando a comunicação, e ao mesmo tempo, os dados coletados foram quantificados e analisados estatisticamente.

Já a escolha pela estratégia do estudo de caso foi com a finalidade de analisar o objeto de pesquisa com mais profundidade com vistas a obter um conhecimento mais amplo e detalhado do mesmo (GIL, 2002).

Para Zanella (2009), este tipo de estudo procura conhecer a realidade de pessoas, de grupos, de organizações, de uma política econômica, de um tipo de serviço, entre outros. Tal estratégia também pode ser aplicada quando “o foco de estudo se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 128).

### **3.2 Caracterização do objeto o fenômeno de estudo**

Tendo por base a problemática que ensejou a realização do presente estudo e levando em conta o permanente desafio da Administração Pública em manter seus servidores motivados e de ofertar serviços públicos de qualidade, escolheu-se como objeto a possível relação entre fatores que motivam os servidores públicos para o trabalho e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos em unidade de atendimento em saúde sediada no Distrito Federal, tal como percebida por seus usuários, cada vez mais conscientes de seus direitos e descrentes no que toca ao serviço público.

A pesquisa foi desenvolvida no Centro de Saúde nº 02, localizado no bairro Vila São José de Brazlândia, unidade da Secretaria de Saúde do Distrito Federal vinculada à Regional de Saúde de Brazlândia e à Subsecretaria de Atenção Primária à Saúde. Tal unidade de saúde iniciou suas atividades no ano de 2009 contando com a atuação das equipes de saúde na família e com a colaboração de alguns recursos humanos cedidos do Hospital Regional de Brazlândia, já que seu quadro de servidores efetivos ainda não está completo.

Segundo informações do Ministério da Saúde, citadas no estudo de Costa Neto (2000), a Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES/DF) possui várias unidades disponíveis para atendimento à população, entre hospitais especializados, regionais, centros de saúde, clínicas da família, unidades de pronto atendimento, postos de saúde rurais e urbanos, centros de atenção psicossocial.

Os Centros de Saúde são considerados unidades de Atenção Primária que prestam serviços ambulatoriais, considerados de baixa e média complexidade, tais como: consultas em clínica médica, ginecologia/obstetrícia, pediatria, assistência ao puerpério, climatério, pré-natal; ações de saúde bucal, prevenção (DST/AIDS, câncer de mama e do colo de útero); planejamento familiar; realiza vacinação, distribuição de medicamentos; faz acompanhamento dos pacientes crônicos (hipertensão e diabetes) e ações de reabilitação. Ou seja, o atendimento nestas unidades de saúde é focado na promoção, prevenção, educação e reabilitação de pacientes.

O Centro de Saúde em questão também é considerado uma Unidade de Saúde da Família. Caracterizado como uma estratégia de organização da Atenção Básica do Sistema Único de Saúde (SUS), constitui-se no primeiro contato do usuário com o Sistema de saúde pública e é visto como um novo modelo de atendimento às necessidades básicas de saúde da população de sua área de abrangência, incluindo o atendimento domiciliar que é realizado por suas equipes de saúde da família. Tais equipes são compostas basicamente por médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem e agentes comunitários de saúde.

Em média, são realizados 4.000 atendimentos mensais no referido Centro de Saúde, tanto em sua unidade física, como através de visitas realizadas às famílias cadastradas pelas equipes de saúde na família. Mas esta unidade também apresenta vários problemas, que atualmente são bastante comuns nas unidades de saúde do DF e interferem na eficiência dos serviços prestados e no atendimento demandado à população.

Volpato (2010) lembra que os serviços públicos de saúde apresentam, historicamente, características de ineficiência e ineficácia e atendimento inadequado às necessidades da população. Os problemas no setor enfatizam esta falta de qualidade nos serviços prestados, e os mais comuns são: falta de material básico para trabalhar, falta de medicamentos e equipamentos, falta de recursos humanos (principalmente de médicos), condições precárias de trabalho, estrutura inadequada, alta demanda de pessoas (impacientes) para atender, longas filas, e, conseqüentemente, constantes reclamações de usuários.

Savassi (2012) acrescenta que o setor de saúde também enfrenta outras crises, como as relacionadas à mão de obra qualificada, de limitações orçamentárias e até da real vocação

institucional do serviço de saúde. A tais questões, somam-se outras ligadas à descontinuidade administrativa que decorre de alterações de ordem política local, sobretudo em períodos pós-eleitorais, dada a indisposição dos candidatos eleitos em darem continuidade a projetos dos seus antecessores.

Dessa forma, nota-se que tais fatores, bastante ligados à má gestão, contribuem para a ineficiência da Administração Pública, podendo também impedir a promoção do acesso universal e igualitário dos cidadãos/usuários aos serviços públicos oferecidos pelo Sistema Único de Saúde. E pode interferir, ainda, na qualidade dos serviços prestados, além de afetar a motivação dos servidores públicos, que são os que interagem diretamente com o cidadão/usuário dos serviços públicos, lidando diariamente com a insatisfação destes para com os serviços prestados (OLIVEIRA, 2013).

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

Nesta seção, seguem expostos os métodos de pesquisa utilizados para “obter dados necessários para responder ao problema de pesquisa e correlacionando-os com os objetivos” (PRODANOV & FREITAS, 2013, p. 97).

#### **3.3.1 Estratégias para coleta de dados: refinamento sucessivo de busca**

Em busca de uma maior compreensão do fenômeno de estudo, o início da presente pesquisa se deu através de revisão bibliográfica, ou seja, abrange toda bibliografia tornada pública referente ao tema de estudo, encontrada em livros, monografias, teses, pesquisas, revistas, jornais, etc. “Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre o tema” (BALTAR, 2000, p.5).

A forma de levantamento de dados que fazem parte desta “pesquisa bibliográfica deve começar com palavras-chave de referência ao tema, indo do mais abrangente a mais particular” (BALTAR, 2000, p.2). Ou seja, a partir de tais palavras chaves, incluindo a escolha de um limite temporal, identifica-se e localiza-se a bibliografia necessária para a pesquisa.

Considerando esta orientação e conforme pesquisa nas mais variadas fontes informadas anteriormente, seguiu-se para leituras superficiais do material coletado, de forma a escolher os mais adequados e que tivessem subsídios condizentes para o estudo em questão.

Dessa leitura de reconhecimento (BALTAR, 2000) e fazendo-se anotações das referências bibliográficas, dos títulos, dos trechos considerados mais importantes e que



estivessem mais condizentes com o tema, foi-se elaborando a bibliografia que iria constituir as partes do trabalho.

Desta forma, como o tema da presente pesquisa envolve uma vasta quantidade de informações houve necessidade de fazer delimitações de informações, de forma a reduzir este universo de dados até chegar a uma seleção.

Então, considerando as palavras chave: “motivação para o trabalho”, “serviço público”, “na saúde do Distrito Federal: impacto ou relação com a qualidade”; primeiramente foi feito uma vasta pesquisa em livros, trabalhos acadêmicos registrados na internet, no período de 2010 a 2014.

Sendo feito um apanhado de informações e partir de leituras superficiais sobre os tópicos que envolviam os temas mais abrangentes - motivação para o trabalho e no setor público; restringindo-se para os mais particulares – motivação para o trabalho no setor público na saúde, no DF, e o impacto ou relação dos temas anteriores com a qualidade; foram escolhidos os trabalhos que mais se adequavam a presente pesquisa, registrando-se as partes mais importantes dos textos e que pudessem subsidiar as respostas dos objetivos e do problema da pesquisa.

Após esta coleta e registro de informações, tendo uma visão global sobre o tema, seguiu-se para uma leitura mais exaustiva e minuciosa das bibliografias selecionadas. Nesta fase, as informações passaram a ser selecionadas para atender os objetivos e problemas de pesquisa, eliminando as que não estivessem dentro dos referidos critérios estabelecidos.

Segundo Cervo *et al.* (2006, p.28),

os critérios de leitura seletiva são os propósitos do trabalho: o problema formulado, as perguntas elaboradas quando se questionou o assunto ou, em outros termos, os objetivos intrínsecos do trabalho. Somente os dados que possam fornecer alguma luz sobre o problema, constituindo um elemento de resposta ou de solução, é que serão selecionados.

Com vistas a delimitar mais ainda as informações, partiu-se para leituras críticas e interpretativas das bibliografias selecionadas. A finalidade, nesta fase, foi saber o que o autor afirma sobre o assunto pesquisado, tendo capacidade de “escolher ideias principais e diferenciando-as das secundárias”, e ao mesmo tempo, compreendendo-as para saber diferenciá-las (CERVO *et al.*, 2006).

Assim, segundo os referidos autores, o entendimento das informações lidas nos textos constitui-se então a seleção final dos dados, onde serão aplicados aos fins particulares da pesquisa.

Nesse sentido, a leitura crítica e interpretativa desta pesquisa foi voltada para colher dados referentes aos tópicos definidos pela pesquisadora, correlacionados à pesquisa e que iriam fazer parte do referencial teórico, ou seja, sobre gestão de pessoas no setor público, motivação no setor público, incluindo as teorias motivacionais que fazem parte dos objetivos da pesquisa, e qualidade no setor público.

### **3.3.2 Instrumentos ou técnicas para coleta de dados**

Os instrumentos escolhidos para a realização de coleta de dados da pesquisa foram a entrevista e o questionário, visando reunir e analisar informações sobre a “realidade social que está sendo estudada”, analisar atitudes, comportamentos e reações do público alvo a ser investigado na pesquisa (ZANELA, 2009, p.61).

Tais técnicas, também chamadas de interrogativas por Gil (2002), são constituídas de levantamentos de dados primários e enfatizam a descrição verbal dos informantes (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O questionário refere-se a um instrumento de coleta de dados “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito” (CERVO *et al*, 2006, p. 33 ), com questões logicamente relacionadas ao problema central e em busca de “traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos” (ZANELA, 2009, p.116).

As perguntas deste instrumento podem ser: abertas, onde os informantes podem respondê-las livremente, sem limites de escolhas entre um rol de alternativas; fechadas, ou seja, apresentam alternativas fixas onde o “informante escolhe suas respostas entre duas opções apresentadas”, como sim/não, concordo/não concordo; de múltipla escolha, composta por perguntas fechadas, mas com mais opções de escolha; e perguntas com respostas escalonadas, que apresentam um nível de frequência e são respondidas pelo entrevistado conforme a intensidade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesse sentido, para a presente pesquisa, foi aplicado um questionário com perguntas fechadas e abertas aos servidores públicos do CS nº 02, com vistas a verificar os fatores que os motivam para o trabalho, incluindo suas percepções quanto à qualidade nos serviços prestados aos cidadãos.

Ressalta-se que antes de iniciar a coleta de dados, foi solicitada autorização para a realização da pesquisa, junto à gestora da Unidade de Saúde. Após isso, a pesquisadora encaminhou-se aos setores onde se encontravam os servidores, explicando-lhes sobre o propósito do estudo e solicitando a colaboração dos mesmos para responder ao questionário.

A pesquisadora esteve na unidade durante dois dias, período em que os participantes devolveram os questionários respondidos.

Já a entrevista refere-se à técnica de coleta de dados que envolvem “duas pessoas numa situação face a face onde uma delas formula as questões e a outra responde” (GIL, 2002, p. 117). Devido as suas mais variadas formas, a entrevista é vista como a que tem maior flexibilidade em relação às outras técnicas de interrogação. Por isso, ela pode ter características informais, focais, parcialmente estruturada e totalmente estruturada (GIL, 2002).

Para a pesquisa foi escolhida a forma de entrevista estruturada, desenvolvida por perguntas fixas e guiada por um roteiro pré-estabelecido (MARCONI; LAKATOS, 2012). Apesar das limitações deste instrumento de pesquisa levantadas pelos referidos autores, a escolha deste método para o presente estudo se justifica por abordar a subjetividade dos participantes da pesquisa e por ser o mais adequado ao tipo de pesquisa e abordagem de tratamento de dados.

Assim, considerando os objetivos específicos propostos para a pesquisa e em busca de informações sobre assunto ou problema (PRODANOV; FREITAS, 2013), a entrevista foi aplicada aos usuários de serviços públicos e ao gestor do CS nº 02, com intuito de verificar as percepções dos primeiros quanto aos serviços oferecidos e quanto ao atendimento recebido na instituição. E para verificar a existência de práticas e ações de gestão de pessoas desenvolvidas na instituição relacionadas à motivação de servidores e em relação à busca pela qualidade em serviços.

As entrevistas com os usuários dos serviços foram realizadas no mesmo período da aplicação dos questionários juntos aos servidores. Conforme critérios de inclusão e exclusão da seleção dos participantes, a coleta de dados foi realizada na própria Unidade de Saúde e durante as visitas dos Agentes Comunitários de Saúde a 2 (dois) dos domicílios por aqueles acompanhados. Já a entrevista realizada com a gestora foi realizada na própria Unidade de Saúde em horário escolhido pela mesma. Cabe esclarecer que as entrevistas foram gravadas com autorização dos próprios entrevistados, aos quais foi assegurado o sigilo da fonte.

Diante disso, tendo por base as evidências observadas no referencial teórico, para auxiliar na organização dos dados coletados e facilitar nas decisões e conclusões da pesquisadora a partir de tais dados (MARCONI; LAKATOS, 2012), foram estipuladas categorias de análise que também serviram de base para o desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa.

Posteriormente, os dados coletados foram organizados e dispostos em tabelas, gráficos e/ou em textos descritivos, de forma que se possa fazer inter-relações entre eles, realizando assim uma análise estatística, “que permite sintetizar dados conseguidos pelas diferentes categorias” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 20). Tais categorias foram organizadas conforme exposto no Quadro 1 abaixo.

<b>CATEGORIAS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Servidores públicos	Fatores que motivam servidores públicos segundo as teorias de Maslow, Herzberg e McGregor Percepção quanto à prestação de serviços de qualidade
Usuários de serviços públicos	Percepção quanto à qualidade dos serviços recebidos, considerando os aspectos tangíveis e intangíveis
Gestores públicos	Práticas de gestão de pessoas e ações gerenciais de incentivo à motivação dos servidores Ações pela busca em qualidade em serviços

Fonte: Quadro elaborado pela autora.

### **Quadro 1: Categorias de Análise**

#### **3.4 População e amostra (ou participantes)**

Com intuito de atender aos objetivos da pesquisa, assim como procurando responder ao problema do estudo, os participantes da pesquisa foram distribuídos em 2 (dois) grupos além do gestor da Unidade. No primeiro grupo, a população-alvo foi composta pelos servidores públicos do Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia: trabalhadores da área da saúde e administrativos.

Segundo Nascimento (2012, p. 30),

servidores públicos são os que firmam relação de trabalho diretamente com o Estado ou com as entidades administrativas por ele instituídas, prestando serviços em proveito dos interesses públicos e recebendo remuneração correspondente.

Assim os servidores públicos apresentam as seguintes características: investem no cargo ou carreira através de prévia aprovação em concurso público; são remunerados conforme cargos e carreira; exercem o serviço público como uma efetiva profissão; possuem uma relação jurídica de trabalho (sendo o Estado o empregador e o servidor público o empregado); e têm permanência definitiva no desempenho da função (CARDOSO, 2011).

Já quanto ao trabalho em saúde, no entendimento de Vidal (2010), pode ser visto como um processo complexo, dinâmico e está centrado na relação entre usuário e servidor, ou seja, existe uma equipe composta por trabalhadores de saúde, com seus saberes e práticas, que

atuam conforme a satisfação de necessidades dos indivíduos que recorrem ao serviço em busca de solução para seu problema.

Nestes termos, e conforme informações fornecidas pelo gestor da Unidade de saúde do presente estudo, a equipe da organização pública da pesquisa possui atualmente um total de 242 servidores, entre os que possuem cargo efetivo, os de cargos comissionados e os prestadores de serviços.

Desta população, serão considerados os seguintes critérios de inclusão e redução para chegar à seleção do estudo: cargo e forma de atendimento ao público externo. Assim a população de estudo foi composta pelos que têm cargo efetivo (concursados) e que tenham contato direto com o público externo (usuários de serviços públicos), totalizando uma amostra de 66 servidores. Dessa forma, tal parcela foi representada pelos profissionais de saúde (médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, técnicos de higiene dental e os agentes comunitários de saúde), os técnicos administrativos e motoristas de ambulância. Do total destes servidores, somente 43 participaram da pesquisa, visto que 08 deles não responderam ao questionário, 4 estavam de licença médica, 5 de abono e 6 de férias.

No segundo grupo a população-alvo foi composta pelas pessoas atendidas na unidade de saúde. Ou seja, pode ser incluída neste universo a população de Brazlândia, já que o acesso aos serviços de saúde é universal não restringindo o seu atendimento à região aonde certo indivíduo mora.

A cidade de Brazlândia foi criada em 1933, bem antes da construção de Brasília, e fazia parte da área rural do município goiano de Luziânia, “do qual foi desmembrado para se inserir no quadrilátero previsto para a transferência da nova capital” (BRASÍLIA, 2013, p.16). Posteriormente, no mesmo ano da inauguração de Brasília, a cidade de Brazlândia tornou-se a Região Administrativa IV através da Lei nº 4.545, em 10 de dezembro de 1964.

A área da cidade é dividida em Setor Tradicional (que originou a cidade), Setor Norte e Sul, Vila São José e Bairro Veredas. O setor rural é composto pelos Núcleos Rural Alexandre Gusmão, Dois Irmãos, Engenho Queimado, Desterro, Chapadinha e Barreiro.

Segundo informações da Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios – PDAD 2013 (BRASÍLIA, 2013), a população de Brazlândia foi estimada em 50.728 habitantes, sendo a maior parte constituída por adultos (48,63%) e mulheres (51,70%). Quanto ao nível de escolaridade, segundo a referida pesquisa, do total da população, a maior parte é composta pelos que possuem nível fundamental incompleto (37,52%), seguido dos que possuem ensino médio (22,01%), dos que concluíram o curso superior, incluindo especialização, mestrado e doutorado (6,55%), e somente 3,59% declararam ser analfabetos. Do contingente de

trabalhadores, a maioria é constituída por empregados, com 60,01% do total, sendo que a categoria que trabalha nos serviços público e militar absorve somente 10,55%.

Ainda considerando os dados da mencionada pesquisa, foi verificado que um grande quantitativo da população utiliza dos serviços públicos de saúde oferecidos na própria cidade, tanto no hospital público como nos postos de saúde (92,55% e 94,21% do total da população, respectivamente) sendo que uma pequena parcela procura outras regiões administrativas, como Taguatinga. É importante destacar também que uma parcela considerável da população não possui Plano de Saúde, e os que têm, a maior parte é composta por planos empresariais.

Aliás, este é um contexto observável em regiões de menor poder aquisitivo, como Brazlândia, o que justifica o baixo percentual dos que possuem plano de saúde e a elevada demanda por serviços públicos de saúde.

Portanto, com intuito de delimitar a seleção do estudo, serão escolhidos intencionalmente como participantes somente os que usufruem dos serviços da Unidade de Saúde com mais frequência, como os que são visitados pelos agentes comunitários de saúde e moram na área de abrangência da organização. Nestes, podem estar incluídos aqueles que procuram os serviços devido às consultas marcadas mensalmente, ou de 02 em 02 meses, ou ainda a cada 6 meses.

Neste grupo estão incluídos: as usuárias com até 6 meses de gestação que são consultadas regularmente através do serviço de pré-natal; as mães com filhos que tenham entre 6 meses e dois anos de idade e que sejam acompanhadas pelo serviço de Crescimento e Desenvolvimento – CD; e os que têm doenças consideradas crônicas (como hipertensão ou diabetes).

Então, considerando que os referidos participantes sejam os mais aptos a criticar e avaliar os serviços oferecidos pela unidade de saúde, devido à frequência na procura por tais serviços, pretende-se averiguar a percepção daqueles usuários quanto à qualidade dos serviços oferecidos pela unidade de saúde e quanto ao atendimento dos servidores públicos.

A critério da pesquisadora, foram selecionadas 20 pessoas dentre o público atendido e sem representatividade estatística junto à população. Lembrando que a maioria destes foi escolhida aleatoriamente entre os que são acompanhados e visitados pelos Agentes Comunitários de Saúde - ACS, que têm tais pessoas cadastradas em seus registros, já que os visitam em suas casas pelo menos uma vez por mês.

Assim, foram considerados como critérios de inclusão da seleção: os usuários que usufruem dos serviços do Centro de Saúde com mais frequência, pelo menos de 02 em 02

meses e num período estipulado entre 06 meses a 01 ano e que morem na área de abrangência da organização.

Tais informações foram colhidas junto aos agentes comunitários devido às características de seu trabalho, ou seja, ele é quem está em contato permanente com a comunidade e conhece com mais profundidade as características das famílias que fazem parte de tal comunidade.

O trabalho do ACS inclui o reconhecimento de sua área de atuação, onde inicia-se com o mapeamento da área de abrangência, com intuito quantificar domicílios daquela área; faz cadastramentos das famílias e procura manter tal cadastrado atualizado; identifica indivíduos e famílias expostos a situação de risco; orienta famílias quanto à utilização adequada dos serviços de saúde, agenda consultas, exames e atendimentos odontológicos, quando necessário; realiza visitas (acompanhamento) mensais a todas as famílias previamente cadastradas e que fazem parte de sua área; e outras ações relacionadas à promoção, educação e mobilização comunitária.

Já a seleção do terceiro participante se justifica pela sua atuação como gestor da Unidade e por estar diretamente envolvido com a definição e formulação de estratégias, políticas, programas e projetos relacionados ao Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia.

No entendimento de Vidal (2010), os gestores das unidades de saúde podem ser os formuladores de políticas, atuante da Secretaria Municipal de Saúde, no Departamento de Assistência à Saúde e no Núcleo de Atenção Básica.

Para Dussault (1992), os serviços de saúde requerem peculiaridades em sua organização e gestão, devido o atendimento de necessidades complexas e variáveis, devendo respeitar normas de qualidade, porém, sem muitas formalidades. Isso porque envolve atendimento às pessoas com seus mais variados problemas, dos mais complexos aos mais simples, mas que requerem um atendimento humanizado e adequado às necessidades de cada um.

Para Lorenzetti *et al.* (2014) a gestão em saúde envolve um controle complexo das organizações de saúde, onde estão incluídas a gerencia de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições de saúde.

Na referida pesquisa ainda foi constatado que a gestão na saúde é considerada pelos seus gestores um dos seus principais problemas, “e sua transformação um desafio prioritário”. Isso devido as suas mais variadas fragilidades que incluem: despreparo de profissionais para o exercício da administração e os processos lentos de inclusão de novas tecnologias, de gestão e de organização de trabalho.

Dussault (1992) ainda considera que a gestão em saúde proporciona aos profissionais um trabalho não só para obedecer a ordens, mas principalmente por responsabilidade, ou seja, requer autonomia “para adaptar os serviços às necessidades específicas dos usuários” (DUSSALT, 1992, p. 5).

Por isso acrescenta que “o desafio da gestão das organizações de saúde” constitui de responsabilização dos prestadores em criar um ambiente adequado à multiprofissionalização e “à integração dos usuários no processo de produção de serviços” (DUSSALT, 1992, p.8).

No serviço público, a dificuldade se torna mais abrangente devido à existência de barreiras na legislação, que restringem a agilidade, a alta rotatividade de gestores que envolvem processos partidários e eleitorais, o que gera descontinuidade, recomeços e desmotivação de profissionais e trabalhadores (LORENZETTI *et al.*, 2014).

Enfim, mesmo diante das dificuldades em gerir organizações públicas, e ainda da área de saúde, devido as suas complexidades, os cidadãos/usuários têm direitos de receber serviços de qualidade e as organizações públicas têm a obrigação de proporcionar isso a eles.

Dessa forma, o terceiro participante da pesquisa foi representado pela Diretora de Atenção Primária da Saúde, gestora da Unidade de saúde; foi admitida na Secretaria de Saúde do DF no cargo de nível superior, como Assistente Social, e está na função de Diretora há 6 (seis) meses.

Nestes termos, serão expostos na próxima seção os resultados e análises dos dados coletados junto aos participantes da pesquisa e conforme organização em categorias de análises informadas anteriormente.



## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após descrever o tipo e descrição geral da pesquisa, o local de estudo, os procedimentos para análise de dados, além dos participantes da pesquisa, inicia-se a exposição dos resultados, conforme os dados colhidos nos referidos questionários, sendo suas questões organizadas em tabelas e gráficos, e seguindo-se as categorias de análise estabelecidas anteriormente.

### **4.1 Categorização dos servidores públicos**

Conforme os resultados dos dados relacionados aos aspectos profissional e demográfico dos servidores, exposto na Tabela 1, é possível verificar que a maioria deles é do sexo feminino, não havendo uma diferença significativa em relação ao outro gênero; o nível escolaridade que predomina entre os servidores pesquisados é o de nível superior; pertencem a uma faixa etária relativamente jovem, entre 22 e 32 anos. Quanto ao tempo de serviço, a maioria trabalha na instituição há mais de 5 anos, em cargos públicos efetivos representados por profissionais predominantemente da área da saúde.

É importante enfatizar que o nível de escolaridade representa uma característica própria de uma organização de saúde, que exige profissionais com qualificação de alto nível, devido à complexidade e variabilidade do trabalho em saúde.

**Tabela 1:** Perfil dos servidores do CS nº 2 de Brazlândia

ITENS	CATEGORIAS	%
SEXO	Masculino	34,88%
	Feminino	65,11%
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Fundamental Incompleto	0%
	Fundamental Completo	11,62%
	Médio Completo	20,93%
	Médio Incompleto	4,65%
	Superior Completo	60,46%
	Superior Incompleto	2,32%
CARGO	Agente Comunitário de Saúde	37,21%
	Assistente Social	2,33%
	Atendente de Farmácia	4,65%
	Cirurgião Dentista	2,33%
	Enfermeiro	11,63%
	Fisioterapeuta	2,33%
	Médico	11,63%
	Nutricionista	2,33%
	Técnico Administrativo	2,33%
	Técnico de Enfermagem	18,60%
Técnico de Higiene Dental	2,33%	
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	22 a 32	39,50%
	33 a 42	32,56%
	43 a 55	27,90%
TEMPO DE SERVIÇO (ANOS)	A partir de 1 ano	4,65%
	De 2 a 3 anos	27,90%
	De 4 a 5 anos	18,60%
	Acima de 5 anos	48,83%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

#### 4.1.1 Fatores motivacionais dos servidores públicos

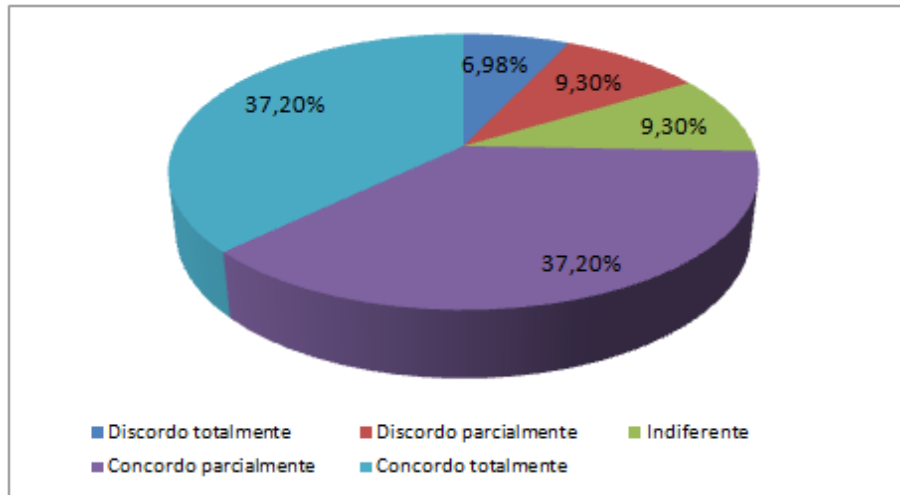
No questionário aplicado foi solicitado que os participantes da pesquisa indicassem entre um rol de itens, quais representavam os fatores determinantes da motivação para o trabalho. Em cada item poderiam apontar se discordam totalmente ou parcialmente do fator motivacional, se optavam pela indiferença, ou se concordavam parcialmente ou totalmente, escolhendo somente uma das opções descritas.

Assim, conforme as respostas dadas ao item “Segurança e conforto das instalações”, Gráfico 1, verificou-se que dos 43 servidores pesquisados, 37,20% concordam totalmente e parcialmente que o referido fator é determinante da motivação para o trabalho. A mesma quantidade de servidores não quiseram opinar e apenas 6,98% discordam totalmente da afirmativa.

Também é possível verificar por meio destes resultados, que a maioria dos servidores participantes da pesquisa concorda que um local de trabalho que não oferece segurança e conforto a seus colaboradores, podendo até afetar a sua segurança física relacionada a acidentes de trabalho, interferem na sua motivação para o trabalho. Evidenciando-se assim uma correlação deste fator com a teoria das necessidades de Abraham Maslow, no que diz

respeito à sobrevivência e à necessidade do homem de sentir-se protegido do perigo diante de uma ameaça iminente.

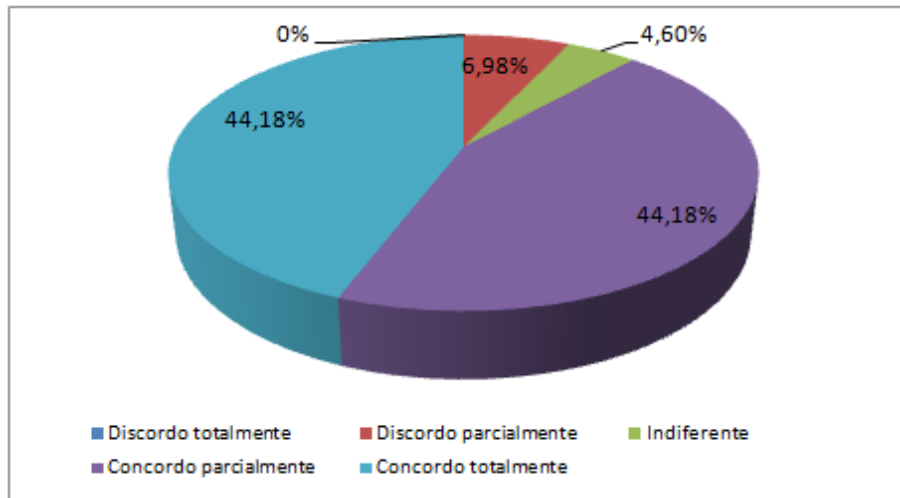
**GRÁFICO 1: Segurança e Conforto das instalações**



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Foi constatado nos resultados do próximo item, “Relacionamento com os pares”, Gráfico 2, que uma parcela considerável de servidores concorda que o relacionamento com os colegas de trabalho determina a motivação para o trabalho. Apenas 4,60% não quiseram opinar, 6,98% discordam parcialmente e nenhum servidor discordou totalmente. Assim é possível afirmar que os participantes da pesquisa concordam, mesmo que em partes, que o fator interfere na motivação para o trabalho.

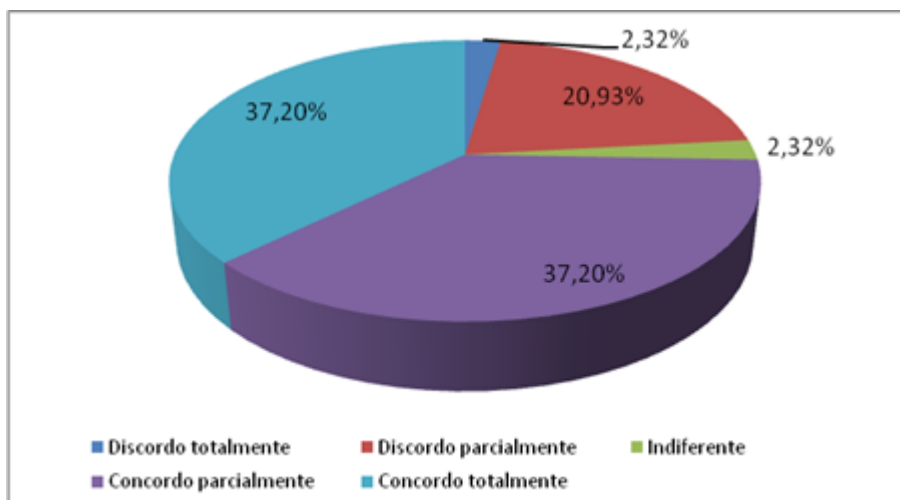
É possível verificar ainda uma correlação desta variável com as teorias das necessidades de Maslow e dos dois fatores de Herzberg, pois se constata a importância dada por parte dos pesquisados à interação entre os indivíduos no local de trabalho, e o bom relacionamento entre os colegas, mesmo que não mantenha a motivação, pode ser fator que evita a insatisfação no trabalho.

**GRÁFICO 2: Relacionamento com os pares (colegas de trabalho)**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Nos resultados graficamente apontados para a próxima variável, “Remuneração e Benefícios”, evidenciou-se que 37,20% dos servidores participantes da pesquisa concordam que o fator é determinante na motivação para o trabalho, mesmo que parcialmente. Foi apontado ainda que 20,93% discordam parcialmente; 2,32% discordam totalmente e outra quantidade similar não quis opinar.

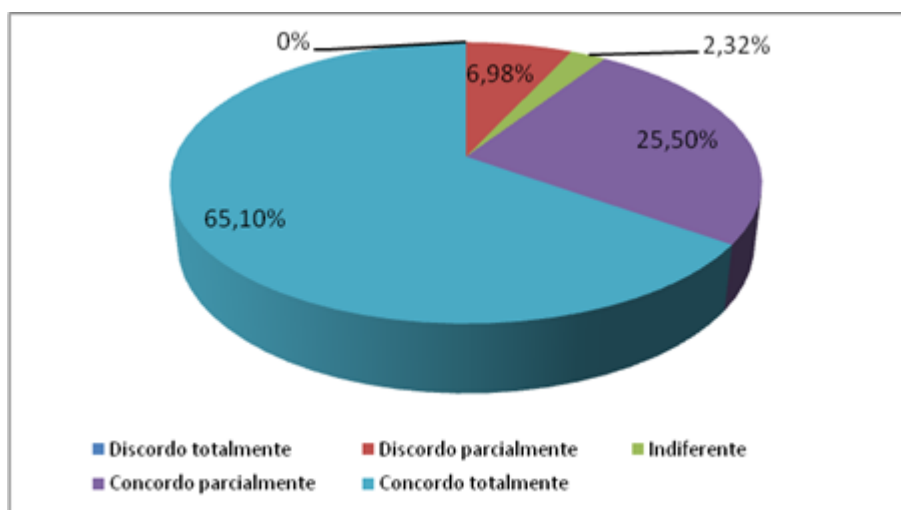
A variável correlaciona-se também com a teoria das necessidades de Maslow e os fatores higiênicos de Herzberg, por representar as necessidades de segurança do indivíduo no trabalho, porém as condições de melhora dependem de decisões das empresas (SANTOS *et al.*, 2013), situação que foge ao controle do colaborador. Destaca-se ainda que a presença deste fator em condições favoráveis não é capaz de aumentar a motivação, mas evita a insatisfação.

**GRÁFICO 3: Remuneração + Benefícios**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Para os 65,10% dos participantes da pesquisa, o fator abaixo elencado e exposto no Gráfico 4 pode afetar a motivação para o trabalho. Já 25,5% concordam parcialmente com esta alternativa, 6,98% discordam parcialmente, 2,32% não quiseram opinar e nenhum servidor discordou totalmente. A referida variável representa ainda uma necessidade de segurança no emprego; no serviço público tal fator protege os servidores de cargos efetivos da exoneração discricionária.

**GRÁFICO 4: Estabilidade no Emprego**

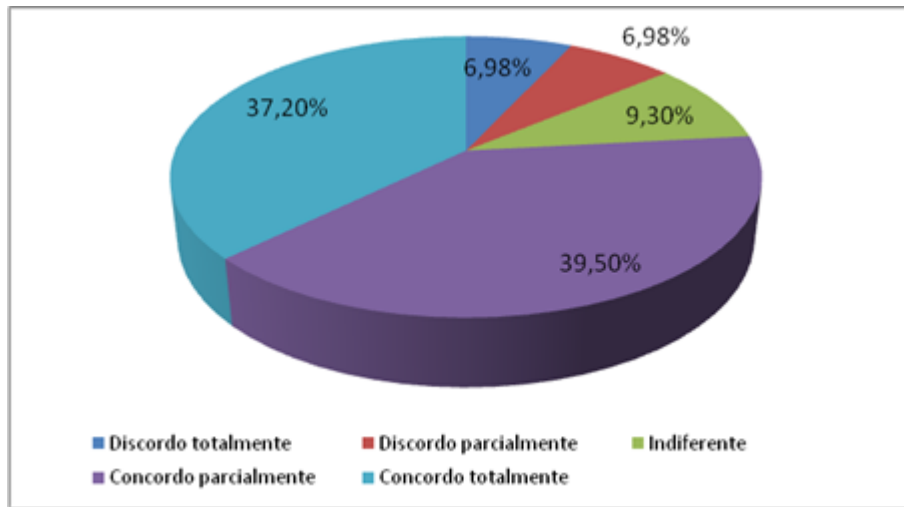


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Conforme os dados expostos para tópico “Relacionamento com os superiores”, Gráfico 5, uma grande parte dos servidores concorda que o relacionamento com a chefia é um fator determinante para a motivação no trabalho, sendo representado por 76,7% dos pesquisados. A segunda opinião dos pesquisados foi pela discordância da afirmativa, sendo representado por 6,98% dos servidores.

A referida variável está relacionada à interação entre servidor e gestor, pois conforme o estudo das teorias X e Y de McGregor, o modo em que o trabalhador é gerido, ou como o gestor o avalia pode ser fator influenciador do desempenho no trabalho. Assim, conforme os referidos resultados, os participantes da pesquisa concordaram que tal influência pode ser um fator motivador para o trabalho.

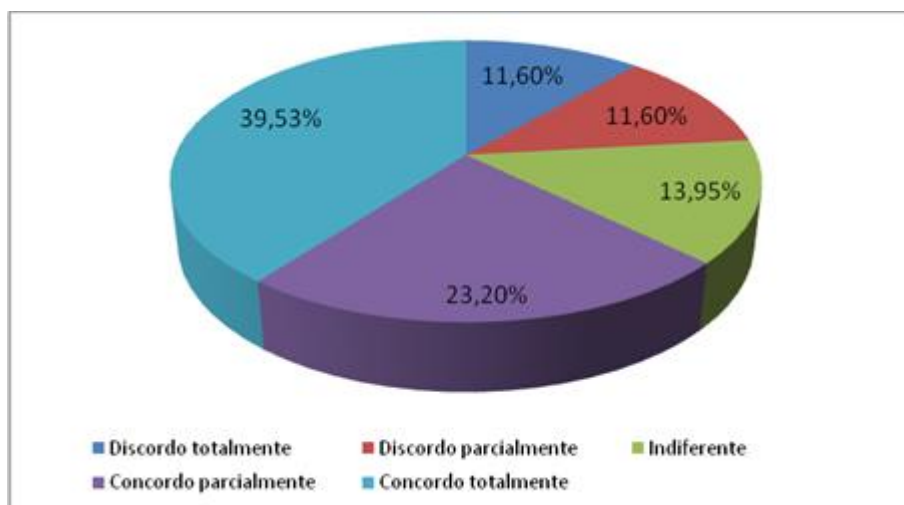
É possível também verificar que devido à complexidade do trabalho em saúde, uma atitude mais democrática do gestor, reconhecendo a capacidade e criatividade de seus liderados na resolução de problemas, dando mais liberdade aos servidores a assumirem o autocontrole, colaborando com os objetivos da organização, pode elevar a flexibilidade no trabalho e a satisfação de colaboradores (CAMARGO, 2009).

**GRÁFICO 5: Relacionamento com Superiores**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Conforme dados do Gráfico 6, foi constatado que mais da metade dos servidores que responderam ao questionário concordaram que a oportunidade de desenvolvimento profissional é um fator determinante para a motivação no trabalho, sendo representado por 39,53% que concordaram totalmente, e 23,20% concordaram parcialmente. Por outro lado 11,60% discordaram da afirmativa. Outros 6,98% foram indiferentes.

Conforme estudo da teoria das necessidades de Maslow, o resultado evidencia a preocupação dos servidores com o seu desenvolvimento profissional e a sua necessidade de auto realização no trabalho. Subentende-se que as necessidades inferiores dos servidores foram em parte satisfeitas e as superiores apresentam como motivadores para seu comportamento, conforme supõe Gondim e Silva (2014).

**GRÁFICO 6: Oportunidade de desenvolvimento profissional**

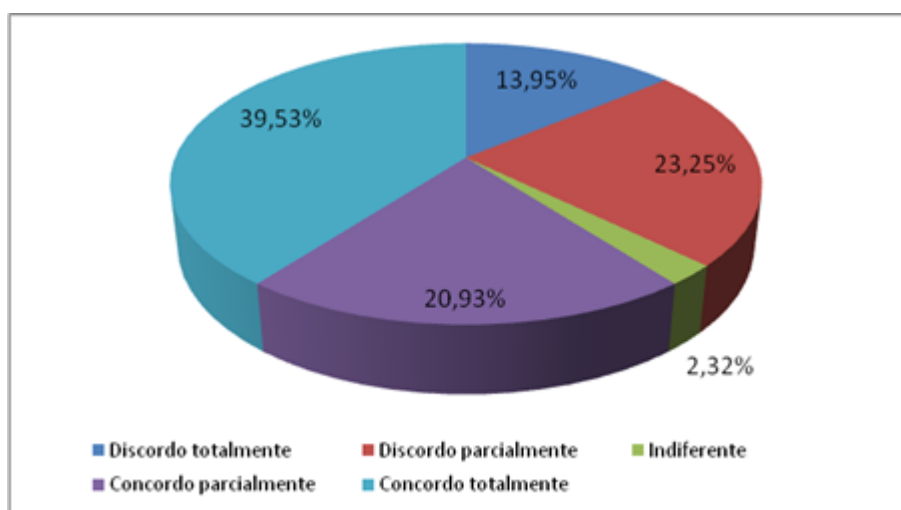
Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Conforme dados apontados no Gráfico 7, é possível afirmar mais de 60% dos pesquisados concordaram que o reconhecimento e valorização são fatores determinantes para a motivação no trabalho. Já 23,25% discordaram parcialmente, 13,95% discordaram totalmente e apenas 2,32% não quiseram opinar.

O resultado da pesquisa evidencia a expectativa dos servidores quanto a ser reconhecido em seu local de trabalho, tanto por parte do gestor como pelos clientes externos. A maioria dos pesquisados considera que tais fatores podem interferir no serviço prestado e podem levar à desmotivação.

A influência deste fator nas atividades laborais dos servidores relaciona-se com os estudos de Maslow quanto à necessidade de estima e de autorealização dos indivíduos, e quanto aos estudos de Herzberg quanto aos fatores motivacionais ou intrínsecos, podendo ser capazes de motivar e satisfazer pessoas no trabalho (GONDIM e SILVA, 2014). Por outro lado, quando tais fatores estão ausentes, podem levar à insatisfação de indivíduos no trabalho.

**GRÁFICO 7: Reconhecimento e valorização do servidor**

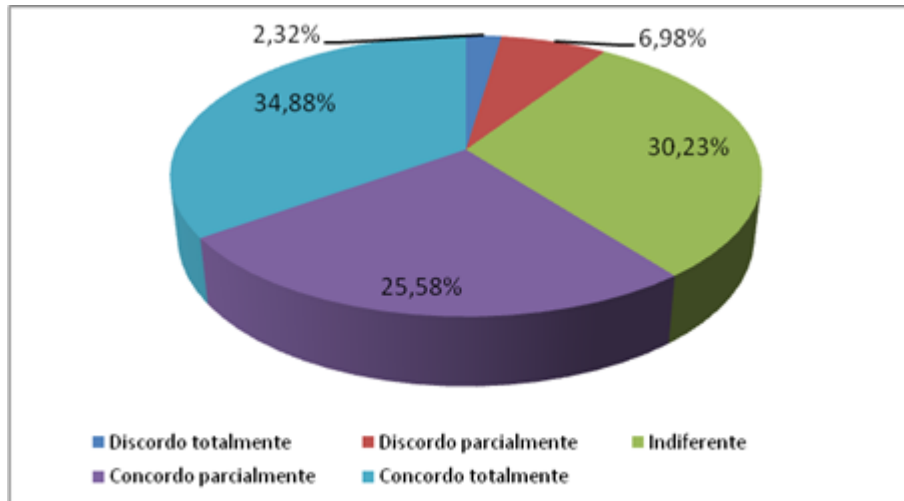


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Ser desafiado no trabalho foi apontado por Barata (2014) como fator mais predominante em servidores que têm mais tempo de serviço em uma instituição. Sendo uma forma de comprovar a eficiência do indivíduo no trabalho, tal fator refere-se às necessidades de estima e autoconfiança estudadas por Maslow. Analisando os resultados do Gráfico 8, pode-se verificar que a opinião dos servidores condiz com o entendimento anteriormente citado. Os dados demonstram ainda que há opiniões aproximadas, sendo que 34,88% dos pesquisados concordaram totalmente que desafios no trabalho é fator determinante para a

motivação no trabalho, já outros 30,23% foram indiferentes, evidenciando que este não é um fator tão relevante para a motivação no trabalho.

**GRÁFICO 8: Desafios**

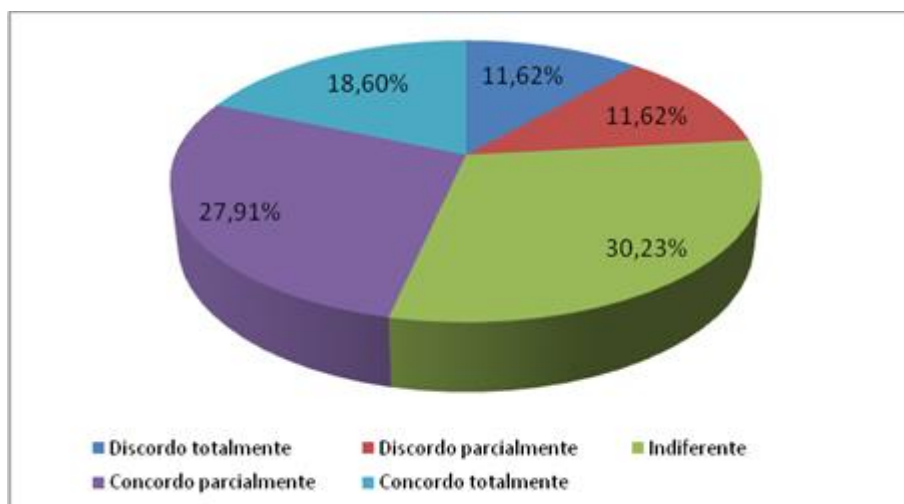


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Nos resultados expostos no Gráfico 9, verifica-se que os servidores do CS nº 02 demonstram indiferença quanto ao aspecto *status* no trabalho ser determinante para a motivação no trabalho, sendo representado por 30,23% dos pesquisados. Já outros 27,91% concordaram parcialmente com afirmação.

A necessidade de status está disposta no topo da pirâmide das necessidades estudada por Maslow, porém conforme análise dos resultados, os servidores não consideraram essencial este fator para a motivação no trabalho.

**GRÁFICO 9: Status proporcionado pelo trabalho**

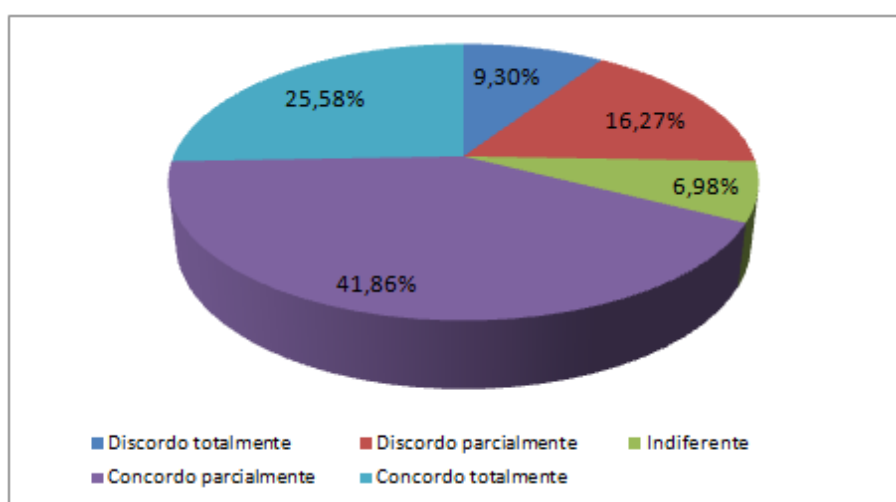


Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.



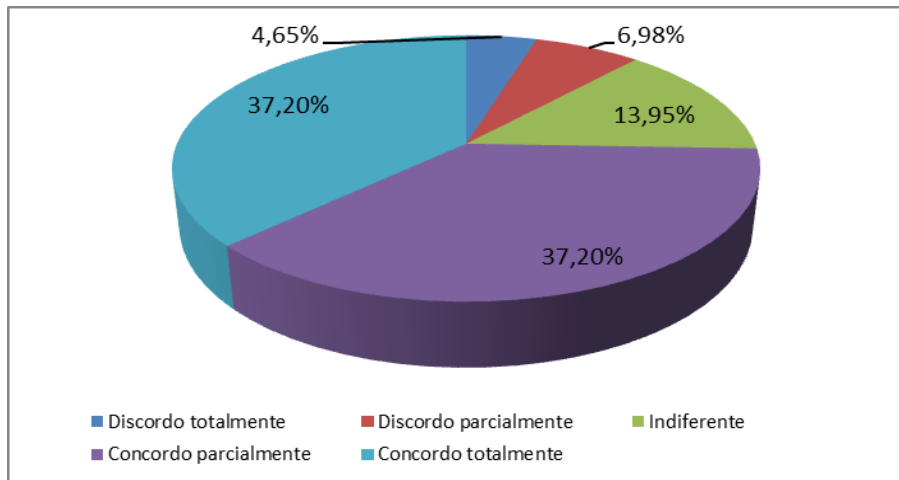
Conforme resultados expostos no Gráfico 10, quanto ao fator “Gestão democrática e participativa”, verificou-se que os participantes da pesquisa concordaram que a participação nas decisões institucionais constitui um fator determinante para a motivação no trabalho, sendo representado por 67,44% do total de pesquisados. Tal fator correlaciona-se com o modo democrático de gerir exposto no estudo de McGregor. Já quando avaliados de modo positivo, podem ser capazes de aumentar o nível de satisfação no trabalho, conforme preceitos das teorias motivacionais de Herzberg.

**GRÁFICO 10: Gestão democrática e participativa**



Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

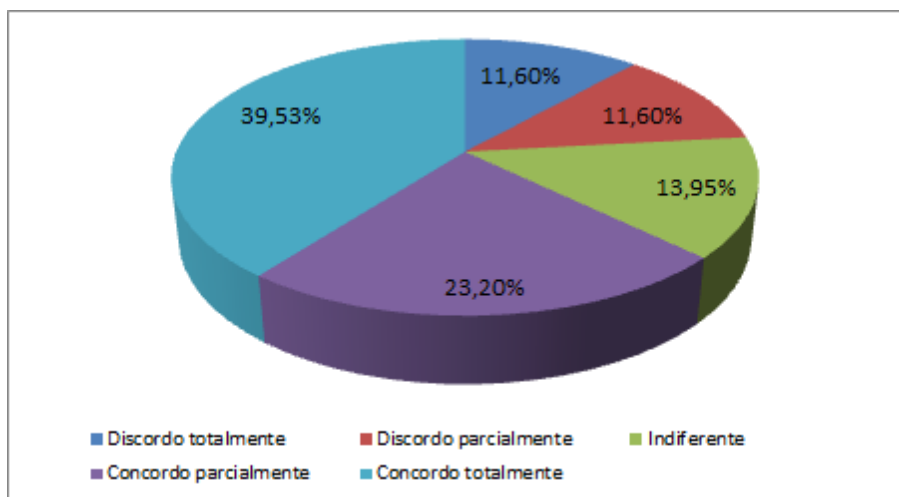
Os resultados expostos no Gráfico 11 evidenciam que o fator “Realização profissional no trabalho” constitui um aspecto importante para a motivação no trabalho conforme o nível de concordância dos pesquisados, pois 74,4% concordaram, mesmo que parcialmente, com a afirmativa. Já 11,63% discordaram e 13,95% se mostraram indiferentes. Tal fator, conforme estudos de Herzberg, pode ser visto como um fator intrínseco que pode ser controlado pelos indivíduos, além de contribuir para a satisfação no trabalho. Conforme os estudos de Maslow, também representa uma necessidade de auto realização do indivíduo no trabalho, sendo consideradas por Pellizaro (2011, p. 9) como “necessidades do crescimento, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e para a realização do potencial de cada pessoa”.

**GRÁFICO 11: Realização profissional no trabalho**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

Conforme análise dos dados expostos no Gráfico 12 constatou-se que 39,53% dos participantes da pesquisa concordaram totalmente que as práticas e diretrizes organizacionais podem ser fatores determinantes para a motivação e interferir no trabalho; 23,20% concordaram parcialmente; o nível discordância total e parcial foi similar, 11,60% para cada item; e 13,95% se mostraram indiferentes neste aspecto.

Verifica-se que tal fator faz parte dos fatores higiênicos ou extrínsecos preconizados por Herzberg, que explicam o comportamento humano no trabalho. Em tais fatores não há controle dos indivíduos e as condições são decididas e criadas pelas organizações, situações que podem levar à satisfação ou insatisfação motivacional no trabalho (SANTOS *et al.*, 2013).

**GRÁFICO 12: Práticas e Diretrizes organizacionais**

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados.

#### 4.1.2 Percepção dos servidores quanto à qualidade de serviços públicos

Com vistas a verificar a relação dos fatores motivacionais no trabalho elencados no tópico anterior com a qualidade em serviços, na pergunta aberta do questionário foi questionado aos servidores se tais fatores, estejam eles presentes ou não, interferem no desempenho do trabalho, na forma que prestam atendimento aos usuários que procuram os serviços do CS nº 02, e conseqüentemente, na qualidade dos serviços prestados.

Conforme respostas dos 43 participantes da pesquisa, 34 deles percebem que tais fatores interferem nos aspectos acima descritos, o que representa mais de 70% dos servidores. Já 5 deles opinaram que tais fatores não interferem nos referidos aspectos e 4 não quiseram opinar.

Dentre as respostas positivas, os servidores justificaram que os aspectos que mais podem interferir estão relacionados à valorização, ao reconhecimento, às condições de trabalho, ao modo de gestão e à falta de diretrizes organizacionais, como descrevem alguns deles, a seguir:

*“...valorização, reconhecimento e condições de trabalho devem ser fatores primordiais para um bom desenvolvimento profissional”(S.1).*

*"para mim, a dificuldade em recursos... e a precariedade das instalações são as que mais impactam no trabalho de forma direta. A gestão e falta de diretrizes são fatores que interferem no trabalho de todos” (S.2).*

*“tudo que favorece o bom desenvolvimento das atividades nos motiva e incentiva a buscarmos melhores resultados” (S.3).*

*“Sem reconhecimento e ferramentas adequadas à prestação de serviço, o servidor acaba se sentindo desmotivado e seu serviço não tem rendimento satisfatório” (S.4).*

Já os que optaram pelo “não” são do entendimento de que tais fatores não devem interferir no tratamento com os usuários, devendo estes ser respeitados independentemente das circunstâncias. Assim, justificam a sua discordância a partir das seguintes opiniões:

*“acredito que independente dos problemas que enfrentamos, devemos oferecer o melhor para nossos pacientes” (S.6).*

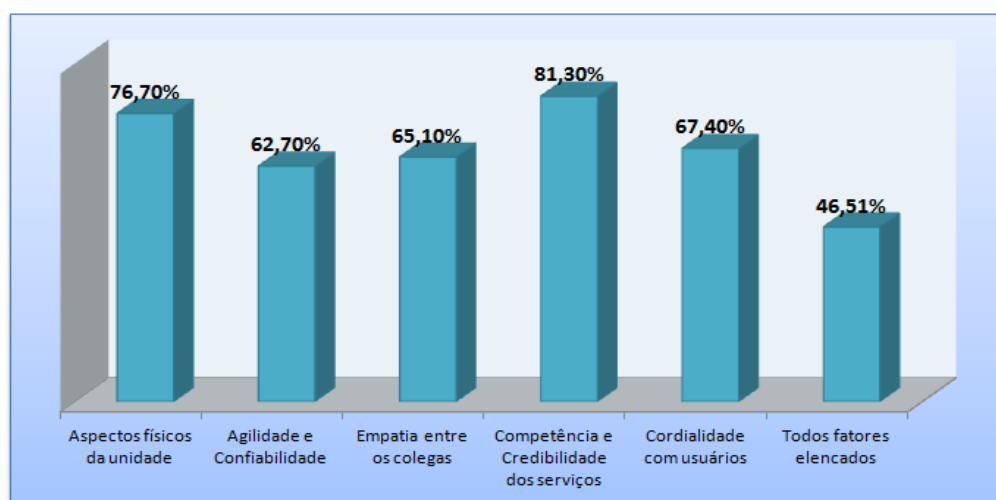
*“entendo que a qualidade e a eficiência dos serviços prestados devem estar incondicionados a esses fatores, em respeito ao usuário” (S.7).*

*“não interfere, pois procuro fazer o pouco que sei com amor” (S.8).*

Estas justificativas condizem com a premissa do Estado em servir o cidadão, sendo este considerado a razão de ser para o serviço público.

Ainda com intuito de conhecer as percepções dos servidores quanto à qualidade de serviços públicos, aspecto considerado importante por Fadel e Regis Filho (2009), no questionário, foi solicitado aos servidores para elencarem, dentre os itens expostos no Gráfico 13, os que podem qualificar o serviço público.

**GRÁFICO 13: Qualidade do serviço público na ótica dos servidores**



Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados coletados.

Analisando os resultados desta questão verifica-se, conforme percepção dos servidores da Unidade, que para que o serviço público seja considerado de qualidade devem estar incluídos os seguintes itens: competência e credibilidade dos serviços, sendo representado por 81,30% das opiniões, seguido dos aspectos físicos da unidade, com 76,70%. Verifica-se ainda que quase metade dos participantes da pesquisa considerou todos os itens como aspectos que podem qualificar o serviço público e pelo menos um dos itens foi assinalado.

Assim é possível afirmar que as percepções dos servidores participantes da pesquisa incluem todas as dimensões descritas no estudo de Las Casas (1999, *apud* FADEL e REGIS-FILHO, 2009), quais sejam: confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis e empatia.

Já sob o aspecto de qualidade em serviços de saúde, as percepções dos profissionais pesquisados também condizem com o entendimento de Miranda (2013), ou seja, os fatores que mais qualificam serviços públicos na opinião dos servidores públicos do CS nº 02 estão relacionados à preocupação com resultados clínicos, atendendo conforme o desejado, de forma segura, competente e eficaz, coexistindo também uma preocupação com a excelência

no serviço prestado, havendo ainda uma preocupação com a interação com os usuários dos serviços, com vistas a melhorar seu bem estar.

Por outro lado, do mesmo modo que é importante conhecer as percepções dos profissionais quanto à qualidade em serviços, Fadel e Regis-Filho (2009) também entendem ser de suma importância entender as percepções dos usuários de serviços quanto ao mesmo aspecto. Dessa forma, são expostas a seguir as percepções destes quanto à qualidade dos serviços prestados no Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia. Para isso, foram entrevistados 20 usuários dos serviços da Unidade de Saúde, conforme critérios de inclusão expostos anteriormente.

#### **4.1.3 Categorização dos usuários**

Inicialmente é importante destacar que, conforme exposto na pesquisa do PDAD (2013), a população atendida na Unidade de Saúde constitui em sua maioria por pessoas menos favorecidas, extremamente dependentes dos serviços públicos de saúde.

Ressalta-se ainda que os referidos usuários moram na área de abrangência da Unidade de Saúde, exceto um deles, que mora no Entorno, mas que utiliza os serviços por estar mais próximo a seu local de trabalho. Verificou-se também, que dos 20 entrevistados, 13 deles informaram procurar os serviços do CS nº 02 quando não estão com consultas agendadas. Já os outros 7 informaram que preferem procurar o Hospital Regional de Brazlândia, nos serviços oferecidos no Pronto Socorro e na Ginecologia. Destacaram esta preferência devido à procura pelo atendimento de emergência, serviço não oferecido pelo Centro de Saúde que funciona de 08 às 17hs. E também devido à complexidade da situação, como o caso das Gestantes.

Assim expõe-se a seguir o perfil demográfico dos que fizeram parte da amostra da pesquisa. Conforme dados da Tabela 2 abaixo, verifica-se que 70% dos usuários entrevistados são do sexo feminino; com uma faixa etária relativamente equilibrada entre os que têm de 30 a 50 anos, mas predominando os que têm mais de 60 anos de idade. Quanto ao nível de escolaridade, a incidência maior é dos que têm fundamental incompleto, sendo representado por 55% dos entrevistados, seguido de 25% dos que possuem ensino médio completo e apenas 5% dos que possuem superior. Por outro lado, 5% dos participantes não sabem ler nem escrever.

Já quanto à frequência em que utilizam os serviços da Unidade, constatou-se que 40% dos entrevistados o fazem a cada 2 meses e a mesma porcentagem de 6 em 6 meses. Os primeiros o fazem por utilizarem os serviços de Pré-Natal e CD oferecidos no Centro de

Saúde, e os segundos são os portadores de doenças consideradas crônicas, como hipertensão e diabetes.

A justificativa para a incidência de mais pessoas com faixa etária maior de 60 anos se dá pelo fato destes serem portadores das referidas doenças, necessitando recorrer aos serviços médicos da Unidade de Saúde com mais frequência, para consultas, troca de receitas, recebimento de remédios e outras ações que visam o controle da doença.

**Tabela 2:** Perfil demográfico dos usuários

ITENS	CATEGORIAS	%
SEXO	Feminino	70%
	Masculino	30%
FAIXA ETÁRIA (ANOS)	Até 18 anos	0%
	De 19 a 30 anos	15%
	De 31 a 40 anos	20%
	De 41 a 50 anos	20%
	De 51 a 60 anos	20%
	Acima de 60 anos	25%
ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental Completo	0%
	Ensino Fundamental Incompleto	55%
	Ensino Médio Completo	25%
	Ensino Médio Incompleto	10%
	Ensino Superior Completo	5%
	Ensino Superior Incompleto	0%
	Não sabe ler nem escrever	5%
FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO	Pelo menos uma vez por mês	5%
	A cada 2 meses	40%
	De 6 em 6 meses	40%
	Pelo menos uma vez por ano	15%

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados coletados.

#### 4.1.4 Percepção dos usuários quanto à qualidade dos serviços públicos

No intuito de conhecer as percepções dos usuários quanto à qualidade dos serviços prestados na Unidade de Saúde, as questões da entrevista foram compostas dos itens expostos na Tabela 3. Cada item foi lido e explicado para os entrevistados de forma a facilitar o seu entendimento e sua melhor avaliação dos aspectos apresentados.

**Tabela 3:** Qualidade dos serviços oferecidos no CS nº 2

<b>Características dos serviços oferecidos</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
O ambiente físico e as instalações do Centro de Saúde estão em boas condições, são limpas e agradáveis	0%	0%	0%	10%	90%
Os servidores da unidade são atenciosos e tratam com cortesia os usuários do Centro de Saúde	5%	0%	0%	10%	85%
Os servidores realizam suas atividades com o profissionalismo que deles se espera	5%	0%	0%	5%	90%
Os servidores inspiram confiança aos usuários	0%	5%	0%	0%	95%
Os servidores informam adequadamente aos usuários	5%	0%	0%	10%	85%
Os servidores são pacientes com as dúvidas, reclamações e sugestões dos usuários	5%	0%	5%	0%	90%
Os procedimentos do Centro de Saúde são padronizados	0%	0%	0%	20%	80%
Os servidores procuram conhecer as necessidades individuais dos usuários	5%	0%	0%	10%	85%
Os servidores respondem imediatamente quando demandados pelos usuários, mesmo se ocupados	5%	0%	0%	30%	65%
As atividades da unidade são tempestivamente atendidas	0%	0%	0%	0%	100%
Os servidores demonstram capacidade para desempenhar seu trabalho adequadamente	5%	0%	0%	0%	95%
Os servidores vestem-se adequadamente (uniformes limpos e bem conservados)	0%	0%	0%	0%	100%
Os servidores demonstram disposição em auxiliar os usuários	0%	5%	0%	5%	90%
O Centro de Saúde é de fácil acesso e bem localizado	0%	0%	0%	5%	95%
A linguagem utilizada pelos servidores é de fácil entendimento	5%	0%	0%	15%	80%

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados coletados.

Conforme resultados da referida tabela, verifica-se uma avaliação positiva tanto para os serviços oferecidos, como para atendimento prestado na Unidade. Quase 100% dos entrevistados concordaram com as afirmações acerca da qualidade dos serviços. Somente 5% discordaram das afirmações.

Segundo respostas dos entrevistados, a concordância parcial de alguns itens como o de atenção e cortesia dos servidores, informações adequadas aos usuários, respostas imediatas dos servidores quando demandados e linguagem utilizada pelos servidores, estão relacionados a caso isolados, como os de má interação entre profissionais e usuários; de falta de procedimentos padronizados relacionados à marcação de consulta com uma das especialidades, consequência da falta de médicos; da alta demanda de pessoas que procuram o atendimento na Unidade; e presença de médicos estrangeiros com linguagem não muito conhecida pelos usuários.

Pode-se afirmar, ainda, que a avaliação da qualidade dos serviços prestados na Unidade, seja de forma positiva e/ou negativa, sofre influência da cobertura do Programa Saúde da Família, ou seja, as pessoas que melhor avaliaram os serviços são acompanhadas pelo referido Programa, consequentemente estão mais bem informados dos procedimentos utilizados na Unidade, têm menos dificuldades na marcação de consultas médicas e menos dificuldades de assistência médica. Tais pessoas geralmente recebem visitas mensais em seus domicílios dos Agentes Comunitários de Saúde, que facilitam este acesso dos usuários aos serviços da Unidade.

Já a avaliação negativa se justifica pela ausência de alguns aspectos, como a falta de cobertura do PSF na área de abrangência de alguns dos entrevistados; falta de recursos humanos (médicos e ACS); falta de materiais básicos para realização de exames e falta de remédios para doentes crônicos.

Por outro lado, mesmo com estes problemas existentes nesta Unidade de Saúde, que afetam diretamente os serviços prestados e, consequentemente, a qualidade que deles se espera, os usuários entendem que são fatores não controláveis pelos profissionais da Unidade. Reconhecem que tais problemas estão mais relacionados a questões políticas e de má gestão governamental que o Setor de Saúde do DF vem convivendo nos últimos anos.

Tal entendimento pode ser constatado conforme seguinte fala de uma das gestantes entrevistadas: “na verdade o que tá precisando mais lá não depende nem tanto dos profissionais, mas do governo. Acredito que o que está dentro da capacidade deles (profissionais) mesmo sem alguns termos, eles estão fazendo, realizando o serviço na medida do possível” (U.9).



Diante do exposto, nota-se que do total de usuários entrevistados, há uma demonstração de satisfação com serviços prestados na Unidade, com o atendimento oferecido pelos servidores e consideraram que tanto os aspectos tangíveis e intangíveis da Unidade de Saúde são de qualidade. Acrescentam que a existência de mais médicos para atender a demanda, mais remédios disponíveis para a população e menos espera para marcação de consultas poderiam melhorar a qualidade dos serviços prestados.

#### **4.1.5 Práticas e ações gerenciais de incentivo à motivação dos servidores públicos**

Para a coleta de dados junto ao gestor da Unidade de Saúde foi aplicada uma entrevista com um roteiro pré-estabelecido, com perguntas abertas e subjetivas, que foram prontamente respondidas pela gestora da Unidade de Saúde.

Seguindo-se o entendimento de Carrijo e Alvarenga (2011) quanto à importância da Administração Pública conhecer as necessidades de seus clientes internos (servidores públicos) e externos (usuários de serviços públicos), para melhor ordenar serviços conforme tais necessidades dos seus clientes, no primeiro tópico da entrevista foram perguntadas se há um conhecimento por parte da gestora das principais queixas dos servidores, do reconhecimento de que estas queixas podem interferir no desempenho do trabalho e na qualidade dos serviços prestados.

A gestora afirmou que conhece todos os aspectos relacionados e acrescenta que *“umas das principais queixas dos servidores está relacionada à falta de espaço físico e de materiais para realização das atividades laborais”*.

Em relação ao conhecimento das principais queixas de usuários quanto aos serviços prestados na Unidade de Saúde, a gestora aponta que a maior queixa está relacionada à falta de cobertura do Programa Saúde da Família na área de abrangência do Centro de Saúde.

Conforme seu entendimento *“um dos principais problemas da comunidade é não ter 100% de cobertura. Brazlândia só tem 53% de cobertura. Mas a gente consegue abrir um ambulatório de clínica médica que atende a toda população fora da área de abrangência, inclusive do entorno”*.

Tal atitude demonstra o comprometimento da gestora em prestar serviços de qualidade conforme os recursos disponíveis, evidenciando assim a importância do seu papel na busca pela qualidade em serviços públicos, tomando a iniciativa de identificar falhas na prestação de serviços e no atendimento ao público (CARRIJO; ALVARENGA, 2011).

Por outro lado, reconhece que *“ainda é muito pouco, pois se tivesse a cobertura total ou mais médicos para fazer o atendimento ambulatorial, poderia suprir as necessidades da*

*população*” (G.1). Ainda informa que esta última opção não é o ideal do Governo, pois este prefere oferecer 100% de cobertura de PSF à população.

No próximo tópico da entrevista foi perguntado sobre a existência, na Unidade de Saúde, de ações ou estratégias para manter servidores públicos motivados. A gestora apontou que existem os incentivos financeiros, representados pelas gratificações que fazem parte da remuneração do servidor e os que são concedidos conforme a produtividade do servidor. Informou também que outros projetos foram instituídos no Centro de Saúde com este propósito, mas não houve uma adesão considerável de servidores. Diz que há projetos futuros, como a construção de um espaço para reunir servidores, porém depende de recursos do Governo para dar continuidade. Acrescenta que até iniciou tal projeto com recursos arrecadados de formas alternativas (realizações de bazar e venda de rifas), mesmo assim não ainda não teve êxito.

#### **4.1.6 Ações pela busca da qualidade em serviços**

Diante de tais limitações, ainda foi questionado à gestora sobre a existência de ações instituídas na Unidade de Saúde em busca da qualidade dos serviços prestados. Foi apontada por ela a capacitação de servidores, informou que os servidores são liberados para participarem de cursos de capacitação durante o horário de trabalho.

Ainda com vistas a conhecer as reais necessidades da população foi questionado sobre a existência de mecanismos de acolhimento de reclamações e sugestões dos usuários dos serviços (caixa de sugestões). Tal mecanismo pode ser relevante para verificar a percepção dos usuários quanto aos serviços prestados, para avaliar o desempenho da instituição, e o resultado obtido a partir disso possibilitaria a reorientação da conduta dos gestores (FADEL; REGIS FILHO, 2009).

Informou que não é disponibilizado tal mecanismo no Centro de Saúde, a orientação é que este procedimento foi centralizado nas ouvidorias, ou seja, reclamações e sugestões relacionadas aos serviços de saúde podem ser realizadas pelo telefone 160, pela internet, ou pessoalmente no Hospital Regional da Cidade.

Apesar da importância deste mecanismo para a avaliação da qualidade de serviços, a gestora entende que existem mais reclamações que sugestões ou elogios. Mesmo assim reconhece que realiza um bom atendimento à população com os recursos disponíveis. Além disso, expõe que a falta de recursos limita a realização de eventos em prol da comunidade.

Por fim, aponta que o problema comum que evidencia esta falta de recursos está relacionado à falta de comunicação entre os gestores das Unidades de Saúde com a Secretaria

de Saúde do DF e as decisões centralizadas deste último. Então, acrescenta que: *“a SES-DF decide ações sem ouvir gestores das unidades de saúde, acabam enviando recursos materiais não compatíveis com a capacidade física do Centro de Saúde ou com a real necessidade da Unidade. Há falta de materiais que realmente são necessários e falta de manutenção de equipamentos”*.

O entendimento da gestora quanto aos tópicos abordados na entrevista correlaciona-se com as algumas percepções dos servidores públicos quanto à prestação de serviços de qualidade e com as percepções dos usuários quanto aos serviços oferecidos.

Os servidores apontaram que fatores relacionados a reconhecimento e valorização do servidor no trabalho, condições de trabalho e disponibilidade de recursos materiais são determinantes para a motivação e, conseqüentemente, podem interferir na qualidade dos serviços prestados. Do mesmo modo, a gestora conhece as referidas queixas de seus colaboradores quanto à falta de espaço físico e de recursos materiais e justifica que a melhora de tais aspectos depende de recursos disponibilizados pelo Governo. De certa forma há também um conhecimento por parte da gestão quanto a necessidade de estima e auto realização profissional dos servidores ao apontar a capacitação do servidor como uma forma busca pela qualidade em serviços.

Já os usuários dos serviços avaliaram positivamente os serviços prestados pelo Centro de Saúde, mesmo com o momento de crise em que vive o setor de saúde do DF, e reconhecem as limitações dos profissionais quanto à prestação de serviços com mais qualidade. Expõem que suas principais queixas são de falta de médicos, de recursos materiais e de demora de atendimento, devido à alta demanda de pessoas atendidas na Unidade. Já a gestão também conhece tais queixas e aponta que isso se deve a dois fatores: falta de cobertura do PSF na área de abrangência da Unidade e a falta de médicos. Isso é confirmado na avaliação negativa da qualidade dos serviços da unidade exposta na percepção dos usuários entrevistados.

Assim, nota-se que as percepções dos participantes da pesquisa quanto aos serviços prestados na Unidade coincidem, sendo possível avaliar o desempenho da instituição. Por outro lado, as melhorias estão mais dependentes de recursos disponibilizados pelo Governo, aspecto não controlável nem mesmo pela gestão da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constituiu-se como objetivo da pesquisa a compreensão da influência da motivação dos servidores públicos do Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia na qualidade dos serviços entregues à sociedade. Buscou-se também identificar os fatores que motivam tais servidores para o trabalho, compreendê-los à luz de algumas teorias motivacionais existentes na literatura, analisar os reflexos desta motivação na qualidade dos serviços prestados à comunidade e identificar os fatores que qualificam os serviços prestados na Unidade de Saúde do estudo, sob a percepção dos seus usuários.

Da análise dos resultados obtidos, foi possível concluir que os fatores que mais contribuem para a motivação dos servidores no trabalho encontram-se relacionados às condições de trabalho, reconhecimento e valorização, relacionamento com colegas, remuneração, estabilidade no emprego, oportunidade de desenvolvimento, realização profissional e práticas e diretrizes organizacionais.

Esta conclusão guarda alinhamento com as necessidades de segurança, de estima e de autorrealização preconizados por Maslow, valendo acrescentar que os fatores indicados tanto podem interferir no comportamento do indivíduo no trabalho, como podem refletir sobre os resultados desse mesmo trabalho. Verificou-se também que fatores higiênicos têm menor potencial de influência na motivação e, mesmo, na satisfação dos agentes de saúde.

Já no que toca aos fatores apontados por McGregor, pode-se afirmar que seu potencial motivacional varia conforme a atitude do gestor que, na área de saúde, deve adotar postura mais democrática em vista da complexidade dos serviços prestados naquele segmento da ação estatal.

Constatou-se ainda que, para além da influência na motivação dos servidores para o trabalho, a presença ou a ausência desses fatores motivacionais, indiretamente, determinam a qualidade do serviço prestado. Reconhecimento, valorização e condições de trabalho foram apontados como os fatores que mais podem influenciar a qualidade do produto entregue à sociedade.

Na sequência, vêm as condições físicas das instalações e dos equipamentos, materiais disponíveis, cordialidade e profissionalismo, que somados à disponibilidade de recursos humanos e materiais para fazer frente à demanda, pode condicionar a qualidade dos serviços prestados. No caso específico da unidade de saúde estudada, entende-se que a expansão

cobertura do PSF na área de abrangência da Unidade otimizaria o atendimento à população, bem como o suprimento materiais que, invariavelmente, depende de verbas governamentais.

De um modo geral, os fatores: condições de trabalho e falta de recursos materiais foram percepções comuns dos participantes da pesquisa, que tanto determinam a motivação para o trabalho como condicionam uma efetiva prestação serviços, conforme necessidades dos clientes/usuários. Por outro lado, o gestor reconhece tais aspectos, expõe suas limitações quanto ao pleno atendimento das necessidades de ambos interessados; e demonstra atitude, comprometimento e responsabilidade ao procurar prestar serviços com qualidade e tentando efetuar melhorias conforme recursos disponíveis.

Este entendimento do gestor está de acordo com o encontrado na literatura, no que se refere à importância em conhecer as percepções dos clientes internos (usuários de serviços) e externos (profissionais) quanto à prestação de serviços públicos, para conhecer melhor o desempenho da organização e em busca de melhorias na qualidade, aspecto considerado primordial na Administração Pública. O conhecimento de tais percepções ainda pode possibilitar uma melhor orientação do gestor quanto às suas decisões de melhores práticas para atender expectativas de ambos os clientes.

As respostas dos servidores ainda permitem constatar a contribuição deste estudo para o contexto social, assim como para o funcionamento da organização pública em comento, pois verificou-se que o servidor motivado para o trabalho pode interferir positivamente no seu desempenho laboral, refletindo assim no seu atendimento dispensado aos cidadãos e podendo diminuir o nível de insatisfação destes quanto à prestação de serviços públicos de qualidade, incluindo no segmento da saúde.

Como a pesquisa foi aplicada a uma pequena parcela de usuários dos serviços, recomenda-se um estudo que buscasse uma participação mais significativa dos servidores e da própria população, assistida ou não pelo Programa Saúde da Família, visando à produção de diagnóstico preciso da qualidade dos serviços de saúde prestados pelo poder público e dos diversos fatores que condicionam o desempenho dos servidores no segmento da Saúde.

Esta maior participação da sociedade pode constituir fator de melhoria na prestação de serviços, porém é preciso que ela se conscientize, que exponha suas reclamações e sugestões que possa contribuir para melhoria no atendimento e de forma que os serviços atendam suas necessidades. Nesse sentido, fica clara a importância da existência dos canais de comunicação e de participação entre usuário de serviços e organização pública (como as ouvidorias) e que tais mecanismos sejam mais bem divulgados à população para uma melhor verificação de necessidades e melhor aferição da qualidade nos serviços públicos.

Acrescente-se ainda que esta ampliação da participação tanto dos servidores como da população poderá contribuir na formulação, no monitoramento e na avaliação de Políticas Públicas em Saúde implantadas no Distrito Federal, e, sobretudo na Unidade de saúde do estudo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Giselle da Silva; GUEDES, Roberta Valéria. A importância da qualidade no atendimento e acompanhamento motivacional aos servidores públicos dos órgãos públicos federais. **Revista Outras Palavras**, v. 8, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/view/247/259>>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.
- AMISTÁ, André Luiz; DE SOUZA, Ana Paula. Gestão de pessoas: a geração y no trabalho em equipe nas corporações modernas. **Anuário da Produção de Iniciação Científica Discente**, v. 14, n. 28, p. 305-318, 2011. Disponível em: <<http://www.sare.anhanguera.com/index.php/anuic/article/view/7691>>. Acesso em: 06 de novembro de 2014.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BALTAR, Ronaldo. **Roteiro para elaboração do projeto de pesquisa**: Texto de orientação para o Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Londrina: UEL, 2000.
- BARATA, Susana Perestrelo Jónatas dos Santos. **Gerir a motivação de trabalhadores numa organização pública**. 2013, 61 p. (Trabalho final de Mestrado, relatório de estágio) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa. 2013.
- BERGAMINI, Cecília W. A Difícil Administração das Motivações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, janeiro/ março/1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>>. Acesso em: maio 2014.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educs, 2007. 432 p.
- BOMFIM, Tereza Moraes do; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado Paraná – uma análise a partir do clima organizacional. SEMEAD – Seminários em administração, 13., 2010. **Anais...** São Paulo: USP, 2010. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-gestao-de-pessoas-satisfacao-e-motivacao-no-trabalho.pdf>>. Acesso em: 09 de novembro 2014.
- BRAGA JUNIOR, Sergio Silva et al. Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, 2013. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrrj/article/viewFile/1940/1774>>. Acesso em: 20 de outubro de 2014
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 18 de janeiro de 2015.
- BRASIL. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>. Acesso em: 18 de janeiro de 2015.

BRASIL. Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)> Acesso em 18 de janeiro de 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GESPÚBLICA**: Guia de Gestão de processos. 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública, Modelo de Excelência da Gestão Pública**: Guia de Inovação e Melhoria do Sistema de Gestão da Administração Pública; Brasília; MP, SEGEP, 2013. Versão 1/2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão pública. **Programa GESPÚBLICA**: Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico; Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 3/2014.

BRASÍLIA. **Pesquisa de Distrital por Amostra de Domicílios**. Brazlândia – PDAD. 2013. Disponível em: <<http://www.codeplan.df.gov.br/images/CODEPLAN/PDF/Pesquisas%20Socioecon%C3%B4micas/PDAD/2013/Brazl%C3%A2ndia2013.pdf>>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Especialização. MBA em Gestão Pública, 2008.

CAMARGO, Denise de. **Psicologia Organizacional**. –Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria (Org.). **Estudos em gestão pessoas no serviço público**. Brasília: ENAP, 2014. 142 p.

CARDOSO, Eliane Gomes de Bastos; PEDRO, Nívea Simone de Freitas. Servidores Públicos: Um breve estudo. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=10324](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10324)>. Acesso em dez 2014

CARDOSO, Jenei Alves. **Motivação dos servidores: um desafio para o gestor público**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/10869/991/2/Motiva%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Servidores%20-%20Um%20Desafio%20para%20o%20Gestor%20P%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em: 23 de novembro 2014.

CARRIJO, Carmen Vânia; ALVARENGA, Lúcio Isamel. Qualidade do atendimento prestado ao cliente-cidadão da Secretaria Municipal de Regulação Urbana de Aparecida de Goiânia: um estudo exploratório e propositivo. 2011. CONVIBRA. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3104.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3104.pdf)

CARNEIRO, Brenda Rassy; ANDRADE, João Tadeu. Política de Gestão de Pessoas: Valorização, qualidade e humanização do servidor na Fundação Hospital de Clínicas Gaspar Vianna de Belém-Pa. **Conhecer: Debate entre o Público e o Privado**, v. 2, n. 4,



2013. Disponível em:

<<http://seer.uece.br/?journal=politicaspUBLICASemdebate&page=article&op=view&path%5B%5D=547>>. Acesso em: 22 de novembro de 2014.

CARVALHO, Cláudia Sofia Magalhães de. **A qualidade do serviço público: O caso da Loja do Cidadão**. Repositório Aberto U. Porto. 2011. Disponível em:

<<http://hdl.handle.net/10216/20584>>. Acesso em: 03 de novembro 2014.

CARVALHO, Guilherme Braz de. **Motivação para o Serviço Público (PSM) no Instituto Nacional de Criminalística**. 2013. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/4295>>. Acesso em: 22 de outubro de 2014

CARVALHO, Hamilton Coimbra. Serviço público: o cemitério da motivação?. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza: **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. – 1. Ed. – São Paulo: FIA/USP, 2014.

CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de; TONET, Helena Correa. Qualidade na administração pública. **Revista da Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, p. 137-52, abr/jun, 1994.

CERVO, Amado Luís *et al.* **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.p. 60-64.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros et al. **Desafios da Gestão Pública Contemporânea: uma análise do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense-IFSUL**. 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97661>>. Acesso em: 15 de novembro de 2014

COSTA NETO, Milton Menezes da (Org.). **A implantação da Unidade da Família**. – Brasília: Ministério da Saúde; Secretaria de Políticas Públicas de Saúde, Departamento de Atenção Básica, 2000.

DAOU, Ariane Ribas. Gestão da qualidade em saúde. Lapa, PR-2011. Projeto Técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista e Gestão Pública. Disponível em:

<<http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/33692/ARIANE%20RIBAS%20DAOU.pdf?sequence=1>> Acesso em: 01 de dezembro de 2014.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos: programa delegacia legal**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005

DELL'AGNELO, Juliana; DA SILVA, Guilherme Júlio. **Motivação no setor público municipal**. 2012. Disponível em:

<[http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781\\_artigo\\_\\_motivacao\\_no\\_setor\\_publico\\_municipal.pdf](http://www.egem.org.br/arquivosbd/basico/0.776396001333129781_artigo__motivacao_no_setor_publico_municipal.pdf)>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.

DUSSAULT, Gilles. **A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências**. Revista de Administração Pública. 1992; 26:8-19.

ERDMANN, Rolf Hermann. Gestão da qualidade no setor público. – 2. ed. reimp – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012

FADEL, Marianella Aguilar Ventura; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, jan./fev. 2009.

FERGHIERI, Claudio Cintrão. Qualidade na Administração Pública. Fundação do desenvolvimento administrativo – fundap. Dicionário de políticas públicas. Versão eletrônica. Disponível em: <<http://dicionario.fundap.sp.gov.br/Verbete/231>> Acesso em maio 2014.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. **RSP – Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, 1996.

FIGUEIREDO, Carole Luna. **A motivação no trabalho à luz da Teoria de Maslow**: o caso de uma clínica médica em Campina Grande-PB. 2014. Disponível em: <<http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3533>>. Acesso em: 27 de out. 2014.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

GARCIA, Ricardo Alexandre Martins; GIACOMOSSI, Michelli. **Motivação no setor público**. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/31928/motivacao-no-setor-publico>>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUALDA, Cristina Moniz de Aragão. **A motivação no serviço público federal**: o caso da perícia criminal federal. – 2013. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11057/Vers%C3%A3o%20final\\_disseta%C3%A7%C3%A3o\\_Cristina.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11057/Vers%C3%A3o%20final_disseta%C3%A7%C3%A3o_Cristina.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 23 de novembro de 2014.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho**. p. 173-199. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil [recurso eletrônico]/Organizadores, Jose Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antonio Virgilio Bittencourt Bastos. -2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2014

LAS CASAS, André Luzzi. Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios e casos práticos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de motivação para os novos funcionários do setor público**: estudo de caso no BNDES. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vers%C3%A3o%20Biblioteca.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 de novembro/2014.

-LORENZETTI, Jorge et al. **Gestão em saúde no brasil: diálogo com gestores públicos e privados**. Texto & Contexto Enfermagem, v. 23, n. 2, p. 417-425, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt\\_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf)> Acesso em 06 de novembro de 2014.

MAIA, Francisco Sérgio Nobre; LIMA PINTO, Maria Vanda. **Disfunções burocráticas em Gestão de Pessoas**. 2007. Disponível em: <[portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055758.PDF](http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2055758.PDF)>. Acesso em: 06 de nov. de 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. – 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDONÇA, Aline Corrêa; MELO, Diomício Cardoso; CAETANO, Mariléia Vicente. **Área de gestão de pessoas no setor público: um estudo de caso da prefeitura municipal de tubarão com enfoque no treinamento e desenvolvimento dos servidores públicos municipais.** 2012. Disponível em: < <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Aline-e-Outros.pdf>>. Acesso em: 25 de novembro de 2014.

MILDEBERGER, Daiana. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais.** 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 24 de novembro 2014.

MIRANDA, Suéllen de Oliveira. **Qualidade de atendimento aos cidadãos: o caso dos serviços públicos de saúde de um município do interior paulista.** 2014. Disponível em: <<http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2695>>. Acesso em: 06 de nov. de 2014

MORICI, Marina Campos; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública*[online]. 2013, vol.47, n.1, pp. 205-225. ISSN 0034-7612. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n1/v47n1a09.pdf>> Acesso em 5 de novembro de 2014.

NASCIMENTO, Raphael Spere, **Estatuto do Servidos Público Civil Federal Lei nº 8.112/1990.** 4. Ed. Brasília: Vestcon, 2012, p.30.

NORMANDO, Izabely Michelle Cavalcante. **Administração de serviços públicos com foco no cidadão: uma avaliação dos serviços prestados pelos órgãos julgadores do Superior Tribunal de Justiça.** 2011.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de Pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; BB [Brasília] ; CAPES: UAB, 2011.

OLIVEIRA, José Junior Lima Alves de. **Análise da satisfação de clientes externos da Justiça do Trabalho.** Muriaé-MG, 2013. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/51731.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/51731.pdf)> Acesso em 28 de novembro de 2014.

PEDROSO, Daniel *et al.* Importância da motivação dentro das organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, Registro, SP, Ano 1, Nº 1, art. 5, p 60-76, out. 2012. Disponível em: <[http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira\\_edicao/05\\_a\\_importancia\\_da\\_motivacao\\_dentro\\_das\\_organizacoes.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05_a_importancia_da_motivacao_dentro_das_organizacoes.pdf)>. Acesso em: 9 de nov. de 2014.

PEGORARA, Ana Claudia *et al.* **A influência da motivação na produtividade do trabalho.** Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/lzuanazzi1/a-influncia-da-motivao-na-produtividade-no-trabalho>>. Acesso em: 28 de outubro de 2014.

PELIZZARO, Enzo; MELLO, Kátia Socha de. Motivação no ambiente de trabalho. **Ágora: revista de divulgação científica**, v. 18, n. 2, p. 91-103, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/366>>. Acesso em: 22 de out. de 2014

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. Ed. – Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

PWC. Estudo Nacional de Gestão de Pessoas no Setor Público. 4. ed. 2011. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/estudo-gestao-pessoas-setor-publico-2011.pdf](https://www.pwc.com.br/pt_BR/br/estudos-pesquisas/assets/estudo-gestao-pessoas-setor-publico-2011.pdf)>. Acesso em: 04 de nov. de 2014.

QUEVEDO, Andressa *et al.* **Motivação no serviço público**: um estudo de caso com a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada. 2011. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5235.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5235.pdf)>. Acesso em: 04 de novembro de 2014

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. Leya, 2013.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho no século XXI. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 33, n.1, p. 192-207, 2013.

ROCHA, Fernanda *et al.* A cultura organizacional de um hospital público brasileiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, n. 2, p. 308-314, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt\\_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf](http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n2/pt_0080-6234-reeusp-48-02-308.pdf)> Acesso em: 06 novembro de 2014.

SANTOS, Amanda *et al.* **O papel da motivação no setor público e a satisfação da população no atendimento**. 2010. Disponível em: <[http://fio.edu.br/cic/anais/2010\\_ix\\_cic/pdf/01ADM/07ADM.pdf](http://fio.edu.br/cic/anais/2010_ix_cic/pdf/01ADM/07ADM.pdf)>. Acesso em: 05 de nov. de 2014.

SANTOS, Cionara *et al.* Motivação no atendimento ao público. Congresso Internacional de Administração. Gestão estratégica: criatividade e interatividade. 23 a 27 setembro/2013.

SAVASSI, Leonardo Cançado Monteiro. Qualidade em serviços públicos: os desafios da atenção primária. **Rev. bras. med. fam. Comunidade**. Florianópolis, 2012, Abr.-Jun.; 7(23): 69-74.

SCHIKMANN, Rosane. In: **ENAP** Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado por Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Júlia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue. – Brasília : ENAP, 2010.

SILVA, Regina Alves da; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. A representação social na esfera pública: percepções sobre o funcionário público em uma Administração Municipal. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 8, n. 3, 2009.

SILVA, Priscila Marinho da; SILVA, Ricardo Francisco da. Excelencia dirigida ao cidadão: uma abordagem do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) aplicada em uma unidade pública municipal. CONVIBRA. 2012. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5218.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2012/34/2012_34_5218.pdf)> Acesso em 10 de novembro de 2014.

-SOUZA, Joselia Brilhante de. Motivação no trabalho: uma análise dos dois fatores da teoria motivacional de Herzberg. 2012. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3031/1/2011\\_JoseliaBrilhantedeSouza.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3031/1/2011_JoseliaBrilhantedeSouza.pdf)> Acesso em: 26 de novembro de 2014

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada as estratégias. 4. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VIANNA, Cleverson Tabajara; LINO, Sônia Regina Lamego. **Novos paradigmas da gestão pública**. 2.ed. rev. Atual. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

VIDAL, Lícia Marques. **Processo de trabalho na prática gerencial: desafios para um novo “fazer” em Saúde da Família.** Jequié/BA, 2010. Disponível em: <<http://www.uesb.br/ppgenfsaude/dissertacoes/turma1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20L%C3%ADcia%20Vidal.pdf>>. Acesso em: 11 de novembro 2014.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>>. Acesso em: 25 de novembro de 2014

VILLANOVA, Paulo Jorge Lellis. Motivação de servidores públicos e a teoria dos dois fatores. **Jurisway**, 2010. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=3458](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=3458)>. Acesso em: 20 de novembro de 2014.

VILAS BOAS, Ana Alice et al. A importância das práticas de Gestão de Pessoas na Administração de Escolas Públicas do Município de Lavras-Mg. SEGET, 9., 2012. **Anais...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos12/34816470.pdf>>. Acesso em: 22 de novembro de 2014.

VOLPATO, Luciana *et al.* Planejamento da qualidade nas unidade de saúde da família, utilizando o Desdobramento da Função Qualidade (QFD). *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 26(8): 1561-1572, ago, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org/pdf/csp/v26n8/10.pdf>> Acesso em: 26 de julho 2014.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Servidor(a),

O Centro de Saúde nº 02 de Brazlândia está realizando um estudo acerca da Influência da motivação do servidor público na qualidade da oferta de serviços públicos, objetivando a compreensão do tema Motivação para o Trabalho no contexto burocrático-institucional da Administração Pública.

Para tanto, são a seguir apresentadas um conjunto de questões por meio das quais é o tema explorados em seus diversos aspectos, sendo essencial que sejam todas respondidas com total isenção, não sendo necessária a identificação do respondente.

As informações coletadas por meio deste questionário serão utilizadas para a elaboração de Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade de Brasília, sendo assegurado à fonte o mais absoluto sigilo.

---

No sentido de possibilitar a categorização dos respondentes por perfil profissional e demográfico assinale com um “X” as alternativas que se aplicam à sua pessoa nas questões de 1 a 5.

**1) Faixa etária:**

( ) De 22 a 32 anos    ( ) De 33 a 42 anos    ( ) De 43 a 55 anos

**2) Sexo:**

( ) Masculino    ( ) Feminino

**3- Tempo de Serviço na Instituição:**

( ) Até 1 ano    ( ) De 2 a 3 anos    ( ) De 4 a 5 anos    ( ) Acima de 5 anos

**4- Escolaridade:**

( ) Ensino Fundamental incompleto    ( ) Ensino Fundamental completo

( ) Ensino Médio incompleto    ( ) Ensino Médio completo

( ) Superior incompleto    ( ) Superior Completo

**5) Cargo ocupado:** \_\_\_\_\_

**6) As próximas questões remetem aos fatores que determinam a motivação para o trabalho. Pontue cada fator com base na legenda abaixo:**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

<b>FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO</b>	<b>PERCEPÇÃO</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Segurança e conforto das instalações					
Relacionamento com os pares (colegas de trabalho)					
Remuneração + Benefícios					
Estabilidade no emprego					
Relacionamento com superiores					
Oportunidade de desenvolvimento profissional (cursos, treinamentos, palestras, etc.).					
Reconhecimento e valorização do servidor					
Desafios					
Status proporcionado pelo trabalho					
Gestão democrática e participativa					
Realização profissional no trabalho					
Práticas e diretrizes organizacionais					

**7) Em sua opinião, fatores acima elencados, estejam estes presentes ou não, interferem no seu desempenho no trabalho, na forma que presta atendimento aos usuários dos serviços de saúde e na qualidade dos serviços prestados?**

**8) Na sua percepção, quais dos seguintes itens podem ser apontados como serviço público de qualidade:**

- Localização, conforto e aparência das instalações, condições dos equipamentos e disponibilidade de recursos materiais**
- Agilidade e confiabilidade nas entregas (capacidade de prestar serviço no tempo prometido e de forma confiável)**
- Empatia entre colegas**
- Competências e confiabilidade dos serviços prestados**
- Empatia com usuários**
- Outros aspectos. Descrever** \_\_\_\_\_

**Agradeço a sua colaboração!**



## APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE

### IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E AUTORIZAÇÃO DE ENTREVISTA

**Declaro para os devidos fins que autorizo** a realização e a gravação dessa entrevista para fins científicos, desde que mantida a confidencialidade das minhas informações específicas.

Nome: \_\_\_\_\_ RG: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

**Graduanda: Élia Francisca dos Santos**

**Orientadora: Prof. MSc. Rosângela Vieira Monteiro**

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA 1

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS

#### Centro de Saúde nº 02 , de Brazlândia

- 1) **Local onde reside?** \_\_\_\_\_
- 2) **Qual a sua faixa etária?**  
 até 18 anos       de 19 a 30 anos       de 31 a 40 anos  
 de 41 a 50 anos       de 51 a 60 anos       acima de 60 anos
- 3) **Qual o seu nível de escolaridade?**  
 não sabe ler nem escrever       ensino médio incompleto  
 ensino fundamental incompleto       ensino médio completo  
 ensino fundamental completo       ensino superior incompleto  
 ensino superior completo
- 4) **Você utiliza os serviços do Centro de Saúde com qual frequência?**  
 pelo menos uma vez por mês  
 a cada 2 meses  
 de 6 em 6 meses  
 pelo menos 1 vez no ano
- 5) **Quando necessita de atendimento de saúde sem prévio agendamento, qual o primeiro local que procura?**
- 6) **A partir de agora, eu vou te apresentar um conjunto de afirmações acerca dos serviços prestados por esta unidade de saúde. Preciso que me diga, na qualidade de usuário desses serviços, o quanto concorda com essas afirmações. A escala a ser considerada é:**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

SERVIÇOS OFERECIDOS	PERCEPÇÃO				
	1	2	3	4	5
O ambiente físico e as instalações do centro de saúde estão em boas condições, são limpas e agradáveis					
Os servidores da unidade são atenciosos e tratam com cortesia os usuários do centro					
Os servidores realizam suas atividades com o profissionalismo que deles se espera					
Os servidores inspiram confiança aos usuários					
Os servidores informam adequadamente aos usuários					
Os servidores são pacientes com as dúvidas, reclamações e sugestões dos usuários					
Os procedimentos do Centro de Saúde nº 2 são padronizados					

Os servidores procuram conhecer as necessidades individuais dos usuários					
Os servidores respondem imediatamente quando demandados pelos usuários, mesmo se ocupados					
As atividades da unidade são tempestivamente atendidas					
Os servidores demonstram capacidade para desempenhar seu trabalho adequadamente					
Os servidores vestem-se adequadamente (uniformes limpos e bem conservados)					
Os servidores demonstram disposição em auxiliar os usuários					
O Centro de Saúde n° 2 é de fácil acesso e bem localizado					
A linguagem utilizada pelos servidores é de fácil entendimento					

**7) Para você, quais dos aspectos a seguir destacados qualificam positivamente os serviços de saúde prestados por esta unidade de saúde?**

- ( ) Infraestrutura: localização, aparência e conforto das instalações, equipamentos, comunicação)
- ( ) Logística: transportes, materiais de consumo e de expediente, medicamentos...
- ( ) Tempestividade: Serviços são prestados no tempo esperado e conforme a gravidade do quadro do paciente
- ( ) Efetividade: Serviços prestados são direcionados à solução da queixa que levou o usuário a procurar a unidade de saúde
- ( ) Cordialidade: Os servidores apresentam um comportamento empático (boa vontade, cuidado, interesse e disponibilidade) para com os usuários da unidade de saúde
- ( ) Profissionalismo: os servidores desta unidade de saúde demonstram reunir as competências técnicas (conhecimento e habilidades) e comportamentais (atitudes) necessárias ao bom desempenho de suas atribuições

**8) Que outros aspectos você acrescentaria a este rol de atributos?**

---



---



---



---



---



---

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA 2

### ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM OS GESTORES

#### Centro de Saúde nº 02 , de Brazlândia

Prezado Gestor,

Meu nome é Élia Francisca dos Santos. Sou estudante do curso de Bacharelado em Administração Pública da Universidade de Brasília e gostaria de fazer uma pesquisa breve com o senhor (a) destinada ao meu Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo verificar os fatores que motivam servidores públicos no trabalho e a correlação destes fatores com a qualidade dos serviços prestados no Centro de Saúde nº 02.

- 1) Idade?
- 2) Nível de escolaridade?
- 3) Qual o cargo público e o tempo de serviço na função de Gestor?
- 4) O gestor conhece as principais queixas dos servidores e reconhece que estas podem interferir desempenho do trabalho e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados?
- 5) O gestor conhece as principais queixas da população quanto aos serviços prestados na unidade de saúde.
- 6) Existem ações ou estratégias na Unidade de Saúde para manter servidores públicos motivados? Quais atitudes podem demonstrar isso?
- 7) Existem ações no Centro de Saúde focadas na busca pela qualidade dos serviços prestados?